

**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**INSTITUTO DE INVESTIGAÇÃO E FORMAÇÃO AVANÇADA**

DOUTORAMENTO EM SOCIOLOGIA

**Gestão do Conhecimento em Organizações Hoteleiras:  
Uma Abordagem da Sociologia**

Bernardete Dias Sequeira

**ORIENTADORES**

Professor Doutor João Filipe Jesus Marques

Professor Doutor António Manuel Soares Serrano

ÉVORA, Fevereiro de 2015



*Para lidarmos inteligentemente com o conhecimento devemos enfrentar o paradoxo de que as declarações sobre o conhecimento são apenas outra forma de conhecimento (Spender, 2001, p. 36).*



Aos meus pais, Maria e Aurélio.



## **Agradecimentos**

No epílogo desta longa caminhada, não posso esquecer aqueles que me acompanharam. Na vertigem do momento, corro o risco de não mencionar todos aqueles que durante o trajeto percorrido estiveram comigo e, ainda que em breves instantes, me concederam uma palavra de alento ou um simples gesto de incentivo. Todos eles foram importantes e de todos eles é também este momento. Contudo, dedico algumas linhas para mencionar pessoas e entidades cuja colaboração foram particularmente decisivas.

Ao orientador, Professor Doutor João Filipe Marques por uma orientação próxima e empenhada, pelo rigor científico e exigência que me estimularam a fazer melhor, pelo saber transmitido, pela incansável disponibilidade para solucionar problemas que foram surgindo ao longo da realização da investigação, pela fatigante revisão do texto, pelo estímulo e incentivo constantes, pela paciência e pela amizade. A sua orientação próxima e dedicada foi um apoio basilar durante a realização desta investigação.

Ao orientador Professor Doutor António Serrano, pela disponibilidade sempre demonstrada em me orientar, por me acompanhar neste meu percurso na investigação desde a dissertação de mestrado, pelo rigor científico e pelas sábias sugestões, pelo incentivo, pela compreensão perante as vicissitudes deste percurso dando-me sempre o seu apoio e por acreditar que a realização deste trabalho seria possível. Quaisquer palavras de agradecimento aos meus orientadores serão sempre um exercício incompleto e ficarão muito aquém do sentimento de gratidão.

Aos responsáveis pelos grupos hoteleiros que integraram o estudo de casos, que autorizaram a realização desta investigação. Um agradecimento muito especial aos informantes chave em cada um dos grupos hoteleiros, cujos nomes não menciono por uma questão de anonimato. Estes profissionais foram fundamentais na realização do trabalho de campo, facultando-me informação e conduzindo-me dentro dos hotéis para que fosse possível a recolha de informação empírica necessária a esta investigação. Agradeço aos Diretores de Hotéis, Diretores de Recursos Humanos e Responsáveis pelos Sistemas de Informação dos grupos hoteleiros que acederam prontamente à realização das entrevistas. Agradeço, tam-

bém, aos trabalhadores dos hotéis pela sua disponibilidade para responder ao questionário.

O meu agradecimento ao Professor Doutor João Albino Silva e ao Professor Doutor Júlio Mendes cuja disponibilidade e diligências foram essenciais para estabelecer um primeiro contacto com o sector do turismo e da hotelaria, nomeadamente no que diz respeito à realização das entrevistas exploratórias. Agradeço ainda o seu apoio e estímulo constantes ao longo desta investigação.

À Professora Doutora Patrícia Pinto pelos seus ensinamentos relativamente à definição da amostra e tratamento dos dados quantitativos.

Uma palavra de agradecimento à Professora Doutora Elsa Pereira pela sua disponibilidade e partilha de conhecimento sobre a aplicação Nvivo.

Ao Luís Caracinha pelo seu inestimável trabalho e empenho na formatação do documento final da tese.

O meu agradecimento à Direção de Curso de Doutoramento em Sociologia, em especial ao Professor Doutor Carlos Alberto da Silva, pela sua confiança, disponibilidade e sempre oportunas sugestões.

À Faculdade de Economia pelo apoio institucional e pela confiança.

Agradeço a todos os colegas e amigos, com quem partilhei angústias e entusiasmos, pelas palavras de incentivo, pela partilha intelectual e pela ajuda direta ou indireta na realização desta investigação. Deixo aqui o meu especial agradecimento, à Dr.<sup>a</sup> Helena Gregório, à Professora Doutora Manuela Guerreiro, ao Professor Doutor Pedro Pintasilgo, à Dr.<sup>a</sup> Ana Cláudia Campos e ao Dr. Nelson Dias. Um agradecimento especial ao colega Professor Doutor António Abrantes pela partilha das horas letivas, o que foi de grande ajuda na realização deste trabalho.

O meu agradecimento sentido às amigas, Fátima Silva e Vanessa Sousa cuja disponibilidade e apoio foram particularmente importantes.

Ao Paulo pela compreensão das exigências de um trabalho deste teor, pela incansável disponibilidade para ajudar, pelo inestimável apoio e carinho, que foram fonte de alento e força ao longo deste trabalho de investigação.

Aos meus irmãos pelo apoio incondicional.

A todos a minha profunda gratidão!



## Resumo

Esta tese de Doutorado em Sociologia apresenta uma investigação sobre a Gestão do Conhecimento em Organizações Hoteleiras no Algarve. O objetivo principal foi conhecer, na perspectiva da Sociologia, o modo como as organizações hoteleiras gerem o conhecimento no seu interior, ou seja, a forma como criam ou adquirem, retêm, partilham e utilizam o conhecimento organizacional. Elaborou-se, para o efeito, um modelo de análise que fornece uma visão integrada da Gestão do Conhecimento e que se organiza em torno de dois eixos analíticos fundamentais: o que identifica as *etapas do processo* de Gestão do Conhecimento e o que enumera as *práticas facilitadoras* desse processo. A opção metodológica recaiu no estudo de casos, em concreto na análise de três grupos hoteleiros, especificamente nos seus hotéis que operam no Algarve - com recurso a entrevistas semiestruturadas aos Diretores de hotéis, Diretores de Recursos Humanos e aos Responsáveis pelos Sistemas de Informação de cada um dos grupos e a um inquérito por questionário administrado a uma amostra estratificada dos trabalhadores. A investigação empírica realizada nos três casos estudados permitiu concluir que, embora o conceito de Gestão do Conhecimento seja uma ideia difusa, os hotéis, ainda que de uma forma implícita, desenvolvem práticas – identificadas e exaustivamente descritas ao longo da tese - nas quais é efetiva uma forte preocupação em gerirem o seu conhecimento.



# **A Sociological Approach to Knowledge Management in Hotel Organizations**

## **Abstract**

This thesis presents an investigation on knowledge management in hotel organizations operating in the Algarve region, Portugal. The main purpose of the research is to understand, from a sociological point of view, the process of knowledge management adopted by hotels, more precisely the way these organizations create, acquire, sustain, share, and use the organizational knowledge. To this effect an integrated model of knowledge management has been developed, which is built on two axes of analysis: one identifies the phases of the process of the management of knowledge in the organization, and the other details the facilitating practices of this process. The case study was found the best methodological option to meet the research objectives. Three hotel chains have been studied in their units located in Algarve and semi-structured interviews have been conducted to the hotel general manager, the human resources manager, and the information system manager. Data collection included also the application of a questionnaire to a stratified sample of employees. Key findings of this research show that the management of knowledge is still a loose idea, though hotels implicitly follow practices, which have been identified and extensively described in this study and indicate unequivocal concern with the management of knowledge.

Keywords: knowledge, knowledge management, organizational sociology, hospitality industry



## Siglas e abreviaturas

<b>AHETA</b>	Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve
<b>AHP</b>	Associação da Hotelaria de Portugal
<b>ATA</b>	Associação Turismo do Algarve
<b>ASAE</b>	Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
<b>BI</b>	<i>Business Intelligence</i>
<b>BSC</b>	<i>Balanced Scorecard</i>
<b>CAP</b>	Certificado de Aptidão Profissional
<b>CEO</b>	<i>Chief Executive Officer</i>
<b>CI</b>	Capital Intelectual
<b>CRM</b>	<i>Customer Relationship Management.</i>
<b>EIP's</b>	<i>Enterprise Information Portals</i>
<b>EMBRAER</b>	Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A
<b>ERTA</b>	Entidade Regional de Turismo do Algarve
<b>ERP</b>	<i>Enterprise Resource Planning</i>
<b>F &amp; B</b>	<i>Food &amp; Beverage</i>
<b>GOP</b>	<i>Gross Operating Profit</i>
<b>GPM</b>	<i>German Association for Project Management</i>
<b>GSM's</b>	<i>Guest Service Managers</i>
<b>HACCP</b>	<i>Hazard Analysis and Critical Control Point</i>
<b>IPMA</b>	<i>International Project Management Association</i>
<b>KPI</b>	<i>Key Performance Indicators</i>
<b>LRA</b>	<i>LRA – Worldwide - Customer Experience Management consultants</i>
<b>LSCI-CNRS</b>	<i>Laboratoire de Sociologie des Changements et des Institutions do Centre National de la Recherche Scientifique</i>
<b>PMS</b>	<i>Property Management System</i>
<b>POS's</b>	<i>Point of Sale ou Point of Service</i>
<b>RevPar</b>	<i>Revenue per Available Room</i>
<b>RVCC</b>	Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências Escolares e Profissionais
<b>SAP</b>	<i>Systems, Applications and Products in Data Processing</i>
<b>TI</b>	Tecnologias da Informação
<b>TIC</b>	Tecnologias da Informação e da Comunicação
<b>VP</b>	<i>Vice-president</i>
<b>VPN</b>	<i>Virtual Private Network</i>



## Índice

Resumo.....	ix
Abstract.....	xi
Siglas e Abreviaturas.....	xiii
Índice de figuras.....	19
Índice de tabelas.....	21
Índice de gráficos.....	23
Introdução.....	27
1. Temática e Motivações.....	27
2. Delimitação do Problema de Investigação.....	31
3. Estrutura do Trabalho.....	32
<b>I – Conhecer o Conhecimento.....</b>	<b>37</b>
1.1 A Teoria do Conhecimento.....	37
1.2 Sociologia do Conhecimento.....	45
1.3 O Conhecimento Organizacional: especificação conceptual.....	55
1.3.1 Dados, Informação e Conhecimento: Definições.....	55
1.3.2 Tipos de Conhecimento Organizacional.....	59
1.3.2.1 Do Conhecimento Organizacional tácito ao Conhecimento Organizacional explícito.....	59
1.3.2.2 Do Conhecimento Individual ao Conhecimento Organizacional.....	64
<b>II - Organizar as Organizações.....</b>	<b>69</b>
2.1. Perspetivas da Sociologia sobre as organizações.....	70
2.2. Visões das organizações: algumas etapas do pensamento sociológico sobre as organizações.....	77
2.2.1 As organizações vistas como máquinas.....	79
2.2.2 As organizações vistas como organismos.....	84
2.2.2.1 Teoria das Relações Humanas.....	84
2.2.2.2 Da “contingência estrutural” à “contingência cultural”.....	87
2.2.2.3 Modelos estrutural-funcionalistas ou institucionalismo.....	90
2.2.2.4 Teoria neo-institucional.....	93
2.2.3 As organizações vistas como sistemas políticos.....	97
2.2.4 As organizações vistas como cérebros.....	103
2.2.5 Organizações vistas como culturas.....	108
<b>III – Aprender a Aprendizagem e Gerir a Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>115</b>
3.1 Teorias da Aprendizagem.....	115
3.2 A Aprendizagem Organizacional.....	124
3.2.1 Especificação conceptual da Aprendizagem Organizacional.....	124
3.2.2 Processos de Aprendizagem Organizacional.....	130
3.3 Conceptualização e operacionalização da Gestão do Conhecimento.....	149
3.3.1 A emergência da Gestão do Conhecimento.....	150

3.3.2	Conceptualização da Gestão do Conhecimento.....	152
3.3.3	Modelos de Gestão do Conhecimento.....	155
3.4	As Etapas da Gestão do Conhecimento.....	172
3.4.1	Criação e aquisição de conhecimento.....	172
3.4.2	Armazenamento do conhecimento.....	182
3.4.3	Transferência do conhecimento.....	187
3.4.4	Utilização do conhecimento.....	193
3.5	Práticas facilitadoras da Gestão do Conhecimento.....	197
3.5.1	Estratégia e gestão de topo.....	199
3.5.2	Cultura Organizacional.....	203
3.5.3	Políticas de gestão de recursos humanos.....	208
3.5.4	Estrutura e processos de trabalho.....	213
3.5.5	Sistemas de informação e comunicação.....	218
3.5.6	Avaliação dos resultados.....	224
3.5.7	Aprendizagem com o ambiente.....	231
3.6	A Gestão do Conhecimento na hotelaria.....	236
3.7	Um modelo exploratório da Gestão do Conhecimento.....	240
<b>IV</b>	<b>– Metodologia de Investigação.....</b>	<b>247</b>
4.1	Enquadramento da investigação.....	247
4.2	Estratégia de investigação.....	253
4.3	A qualidade da investigação.....	255
4.4	Seleção dos casos.....	258
4.5	O Processo de organização e implementação da recolha de dados.....	259
4.5.1	Protocolo.....	259
4.5.2	Técnicas de recolha de dados.....	260
4.5.2.1	Entrevistas.....	261
4.5.2.2	Inquérito por questionário.....	264
4.5.2.3	Outras fontes de informação.....	266
4.5.3	Procedimentos adotados.....	267
4.6	Processo de organização, análise e interpretação dos dados.....	269
4.6.1	Análise e interpretação dos dados.....	271
4.6.1.1	Análise de conteúdo das entrevistas.....	271
4.6.1.2	Análise quantitativa.....	273
<b>V</b>	<b>– Apresentação dos Resultados.....</b>	<b>275</b>
5.1	O Grupo A.....	275
5.1.1	Apresentação.....	275
5.1.2	Caracterização dos entrevistados e dos inquiridos.....	276
5.1.3	Etapas da Gestão do Conhecimento.....	278
5.1.3.1	Criação e aquisição do conhecimento.....	278
5.1.3.2	Armazenamento do conhecimento.....	303



5.1.3.3	Transferência do conhecimento.....	307
5.1.3.4	Utilização do conhecimento.....	315
5.1.4	Práticas facilitadoras da Gestão do Conhecimento.....	318
5.1.4.1	A estratégia e a gestão de topo.....	318
5.1.4.2	Cultura organizacional.....	322
5.1.4.3	Estrutura e processos de trabalho.....	330
5.1.4.4	Políticas de recursos humanos.....	336
5.1.4.5	Sistemas de informação e comunicação.....	345
5.1.4.6	Avaliação dos resultados.....	350
5.2	O Grupo B.....	357
5.2.1	Apresentação.....	357
5.2.2	Caracterização dos entrevistados e dos inquiridos.....	357
5.2.3	Etapas da Gestão do Conhecimento.....	359
5.2.3.1	Criação e aquisição do conhecimento.....	359
5.2.3.2	Armazenamento do conhecimento.....	374
5.2.3.3	Transferência do conhecimento.....	378
5.2.3.4	Utilização do conhecimento.....	385
5.2.4	Práticas facilitadoras da Gestão do Conhecimento.....	388
5.2.4.1	A estratégia e a gestão de topo.....	388
5.2.4.2	Cultura organizacional.....	391
5.2.4.3	Estrutura e processos de trabalho.....	399
5.2.4.4	Políticas de recursos humanos.....	402
5.2.4.5	Sistemas de informação e comunicação.....	409
5.2.4.6	Avaliação dos resultados.....	412
5.3	O Grupo C.....	417
5.3.1	Apresentação.....	417
5.3.2	Caracterização dos entrevistados e dos inquiridos.....	417
5.3.3	Etapas da Gestão do Conhecimento.....	419
5.3.3.1	Criação e aquisição do conhecimento.....	419
5.3.3.2	Armazenamento do conhecimento.....	429
5.3.3.3	Transferência do conhecimento.....	431
5.3.3.4	Utilização do conhecimento.....	439
5.3.4	Práticas facilitadoras da Gestão do Conhecimento.....	440
5.3.4.1	A estratégia e a gestão de topo.....	440
5.3.4.2	Cultura organizacional.....	444
5.3.4.3	Estrutura e processos de trabalho.....	448
5.3.4.4	Políticas de recursos humanos.....	451
5.3.4.5	Sistemas de informação e comunicação.....	457
5.3.4.6	Avaliação dos resultados.....	460

<b>VI – Análise comparativa e discussão dos resultados dos estudos de caso.....</b>	<b>463</b>
<b>6.1</b> Etapas da Gestão do Conhecimento.....	<b>463</b>
<b>6.1.1</b> Criação e aquisição de conhecimento.....	<b>463</b>
<b>6.1.2</b> Armazenamento do conhecimento.....	<b>475</b>
<b>6.1.3</b> Transferência do conhecimento.....	<b>478</b>
<b>6.1.4</b> Utilização do conhecimento.....	<b>484</b>
<b>6.2</b> Práticas facilitadoras da Gestão do Conhecimento.....	<b>486</b>
<b>6.2.1</b> A estratégia e a gestão de topo.....	<b>486</b>
<b>6.2.2</b> Cultura organizacional.....	<b>489</b>
<b>6.2.3</b> Estrutura e processos de trabalho.....	<b>496</b>
<b>6.2.4</b> Políticas de recursos humanos.....	<b>501</b>
<b>6.2.5</b> Sistemas de informação.....	<b>508</b>
<b>6.2.6</b> Avaliação dos resultados.....	<b>510</b>
Conclusão.....	515
Bibliografia.....	529
Apêndices.....	555

## Índice de figuras

<b>Figura 3.2.2.1</b>	O modelo de aprendizagem organizacional de Cangelosi e Dill.....	133
<b>Figura 3.2.2.2</b>	Ciclo de aprendizagem simples e duplo.....	137
<b>Figura 3.2.2.3</b>	As mudanças cognitivas e comportamentais.....	139
<b>Figura 3.2.2.4</b>	O modelo de Nevis, Dibella e Gould.....	143
<b>Figura 3.3.3.1</b>	Espiral do conhecimento organizacional.....	156
<b>Figura 3.3.3.2</b>	Conteúdo do conhecimento dos quatro modos de conversão.....	160
<b>Figura 3.3.3.3</b>	Ciclo de evolução do conhecimento organizacional.....	170
<b>Figura 3.4.1</b>	Etapas da Gestão do Conhecimento.....	172
<b>Figura 3.4.1.1</b>	Modelo de criação do conhecimento organizacional.....	175
<b>Figura 3.5.1</b>	As sete dimensões da Gestão do Conhecimento.....	198
<b>Figura 3.5.6.1</b>	Modelo do mapa estratégico.....	226
<b>Figura 3.5.6.2</b>	Navegador da Skandia.....	230
<b>Figura 3.7.1</b>	Modelo exploratório da Gestão do Conhecimento.....	240
<b>Figura 4.2.1</b>	Método de estudo de caso.....	255
<b>Figura 4.6.1</b>	Modelo interativo das componentes da análise de dados.....	270



## Índice de tabelas

<b>Tabela 1.3.1.1</b> Transformação de dados em informação.....	56
<b>Tabela 1.3.1.2</b> Transformação de informação em conhecimento.....	57
<b>Tabela 1.3.1.3</b> Dados, informação e conhecimento.....	57
<b>Tabela 1.3.2.1.1</b> Características do conhecimento tácito/explicito.....	60
<b>Tabela I - Síntese de capítulo I</b> .....	68
<b>Tabela II - Síntese de capítulo II</b> .....	114
<b>Tabela 3.2.1.1</b> Conceptualização da aprendizagem organizacional.....	125
<b>Tabela 3.2.2.1</b> Orientações da Aprendizagem.....	142
<b>Tabela 3.3.3.2</b> Os modelos de Gestão do Conhecimento, por etapas e autores.....	171
<b>Tabela 3.4.1.1</b> Atividades de criação e aquisição do conhecimento.....	181
<b>Tabela 3.4.2.1</b> Atividades de armazenamento do conhecimento.....	187
<b>Tabela 3.4.3.1</b> Atividades de transferência do conhecimento.....	192
<b>Tabela 3.4.4.1</b> Atividades de utilização do conhecimento.....	196
<b>Tabela 3.5.1.1</b> Estratégia e gestão de topo.....	202
<b>Tabela 3.5.2.1</b> Atritos culturais que se opõem à transferência do conhecimento e possíveis soluções.....	205
<b>Tabela 3.5.2.2</b> Dimensões da cultura organizacional.....	208
<b>Tabela 3.5.3.1</b> Políticas de gestão de recursos humanos.....	212
<b>Tabela 3.5.4.1</b> Estrutura e organização de processos de trabalho.....	218
<b>Tabela 3.5.5.1</b> Sistemas de informação e comunicação.....	224
<b>Tabela 3.5.6.1</b> Valor de mercado de uma empresa: património visível e os três ativos intangíveis.....	228
<b>Tabela 3.5.6.2</b> Avaliação de resultados.....	231
<b>Tabela 3.5.7.1</b> Aprendizagem com o ambiente.....	235
<b>Tabela III - Síntese do capítulo III</b> .....	243
<b>Tabela 4.5.2.1.1</b> Informantes das entrevistas exploratórias.....	262
<b>Tabela 4.5.2.1.2</b> Entrevistas semiestruturadas.....	263
<b>Tabela 4.5.2.2.1</b> A amostra estratificada do estudo.....	265
<b>Tabela 4.5.3.1</b> Administração dos instrumentos de recolha de dados.....	269
<b>Tabela IV - Síntese do capítulo IV</b> .....	273
<b>Tabela 5.1.2.1</b> Estratos da amostra por hotéis – Grupo A.....	276
<b>Tabela 5.1.3.3.1</b> Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento das experiências dos colegas - Grupo A.....	309
<b>Tabela 5.1.3.3.2</b> Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento dos objetivos do grupo e do hotel - Grupo A.....	320
<b>Tabela 5.1.4.4.1</b> Formas de reconhecimento - Grupo A.....	341
<b>Tabela 5.1.4.6.1</b> Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento dos resultados - Grupo A.....	356
<b>Tabela 5.2.2.1</b> Estratos da amostra por hotéis – Grupo B.....	357
<b>Tabela 5.2.3.3.1</b> Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento das experiências dos colegas - Grupo B.....	379
<b>Tabela 5.2.4.1.1</b> Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento dos objectivos do grupo e do hotel - Grupo B.....	390

<b>Tabela 5.2.4.4.1</b> Formas de reconhecimento – Grupo B.....	406
<b>Tabela 5.2.4.6.1</b> Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento dos resultados - Grupo B...	416
<b>Tabela 5.3.2.1</b> Estratos da amostra – Grupo C.....	417
<b>Tabela 5.3.3.3.1</b> Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento das experiências dos colegas - Grupo C.....	433
<b>Tabela 5.3.4.1.1</b> Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento dos objetivos do grupo e do hotel - Grupo C.....	443
<b>Tabela 5.3.4.4.1</b> Formas de reconhecimento - Grupo C.....	455
<b>Tabela 5.2.4.6.2</b> Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento dos resultados - Grupo C...	462
<b>Tabela 6.1.1.1.</b> Meios de transmissão de ideias e sugestões.....	465
<b>Tabela 6.1.1.2.</b> Criação do Conhecimento.....	471
<b>Tabela 6.1.1.3.</b> Aquisição do Conhecimento.....	474
<b>Tabela 6.1.2.1.</b> Armazenamento do conhecimento.....	477
<b>Tabela 6.1.3.1.</b> Transferência do conhecimento.....	483
<b>Tabela 6.1.4.1.</b> Utilização do conhecimento.....	486
<b>Tabela 6.2.1.1.</b> Estratégia e gestão de topo.....	489
<b>Tabela 6.2.2.1.</b> Fatores culturais facilitadores da Gestão do Conhecimento.....	492
<b>Tabela 6.2.2.2.</b> Cultura organizacional.....	495
<b>Tabela 6.2.3.1.</b> Estrutura e processos de trabalho.....	500
<b>Tabela 6.2.4.1.</b> Políticas de recursos humanos.....	507
<b>Tabela 6.2.5.1.</b> Sistemas de informação e comunicação.....	510
<b>Tabela 6.2.6.1.</b> Avaliação de resultados.....	513

## Índice de gráficos

<b>Gráfico 5.1.2.1</b> Idade - Grupo A.....	277
<b>Gráfico 5.1.2.2</b> Habilitações literárias - Grupo A.....	277
<b>Gráfico 5.1.2.3</b> Antiguidade - Grupo A.....	278
<b>Gráfico 5.1.3.1</b> Aprendizagem em contextos de trabalho - Grupo A.....	282
<b>Gráfico 5.1.3.2</b> Incentivo à criatividade - Grupo A.....	285
<b>Gráfico 5.1.3.3</b> Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento de práticas, na sua área de trabalho, de outros hotéis do Grupo - Grupo A.....	287
<b>Gráfico 5.1.3.4</b> Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento de práticas, na sua área de trabalho, de outros hotéis fora do grupo - Grupo A.....	288
<b>Gráfico 5.1.3.5</b> Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento das exigências dos clientes - Grupo A.....	292
<b>Gráfico 5.1.3.2.1</b> Registo de informação relativa à atividade - Grupo A.....	306
<b>Gráfico 5.1.3.3.1</b> Com quem e de que forma os inquiridos partilham conhecimentos relativos às suas actividades - Grupo A.....	308
<b>Gráfico 5.1.3.3.2</b> Conhecimento das experiências de trabalho dos colegas - Grupo A.....	308
<b>Gráfico 5.1.3.3.3</b> Formas de aprendizagem da actividade - Grupo A.....	310
<b>Gráfico 5.1.3.3.4</b> Participação em formação proporcionada pelo hotel - Grupo A.....	313
<b>Gráfico 5.1.3.3.5</b> Consequências da formação - Grupo A.....	313
<b>Gráfico 5.1.3.4.1</b> Procedimento perante um problema - Grupo A.....	316
<b>Gráfico 5.1.3.4.2</b> Estímulo à utilização do conhecimento - Grupo A.....	317
<b>Gráfico 5.1.4.1.1</b> Conhecimento da missão, valores, estratégia e objetivos - Grupo A.....	320
<b>Gráfico 5.1.4.2.1</b> Participação em reuniões informais, fora do local de trabalho, para a discussão de ideias - Grupo A.....	324
<b>Gráfico 5.1.4.2.2</b> Fatores culturais facilitadores da Gestão do Conhecimento - Grupo A.....	326
<b>Gráfico 5.1.4.2.3</b> Sentimento de confiança e orgulho - Grupo A.....	327
<b>Gráfico 5.1.4.2.4</b> Perspectivas perante a partilha de conhecimento - Grupo A.....	328
<b>Gráfico 5.1.4.2.5</b> Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento do funcionamento de outras áreas/departamentos - Grupo A.....	330
<b>Gráfico 5.1.4.3.1</b> Participação em grupos de trabalho para resolver problemas, desenvolver novos serviços e/ou produtos - Grupo A.....	333
<b>Gráfico 5.1.4.3.2</b> Organização do trabalho - Grupo A.....	334
<b>Gráfico 5.1.4.3.3</b> Autonomia na realização do trabalho - Grupo A.....	335
<b>Gráfico 5.1.4.4.1</b> Formas de investimento pessoal na formação - Grupo A.....	339
<b>Gráfico 5.1.4.4.2</b> Alteração na situação profissional na sequência de investimento em formação - Grupo A.....	339
<b>Gráfico 5.1.4.4.3</b> Participação em eventos - Grupo A.....	344
<b>Gráfico 5.1.4.5.1</b> Acesso à informação para a realização das funções - Grupo A.....	349
<b>Gráfico 5.1.4.5.2</b> Meios através dos quais os inquiridos têm acesso à informação para a realização das funções - Grupo A.....	350
<b>Gráfico 5.1.4.6.1</b> Conhecimento de resultados do hotel - Grupo A.....	355
<b>Gráfico 5.2.2.1</b> Idade - Grupo B.....	358

<b>Gráfico 5.2.2.2</b> Habilitações literárias - Grupo B.....	358
<b>Gráfico 5.2.2.3</b> Antiguidade - Grupo B.....	359
<b>Gráfico 5.2.3.1.1</b> Aprendizagem em contextos de trabalho - Grupo B.....	361
<b>Gráfico 5.2.3.1.2</b> Incentivo à criatividade - Grupo B.....	363
<b>Gráfico 5.2.3.1.3</b> Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento de práticas, na sua área de trabalho, de outros hotéis do Grupo - Grupo B.....	365
<b>Gráfico 5.2.3.1.4</b> Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento de práticas, na sua área de trabalho, de outros hotéis fora do grupo - Grupo B.....	365
<b>Gráfico 5.2.3.1.5</b> Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento das exigências dos clientes - Grupo B.....	368
<b>Gráfico 5.2.3.2.1</b> Registo de informação relativa à atividade - Grupo B.....	377
<b>Gráfico 5.2.3.3.1</b> Com quem e de que forma os inquiridos partilham conhecimentos relativos às suas actividades - Grupo B.....	378
<b>Gráfico 5.2.3.3.2</b> Conhecimento das experiências de trabalho dos colegas - Grupo B.....	379
<b>Gráfico 5.2.3.3.3</b> Formas de aprendizagem da actividade - Grupo B.....	381
<b>Gráfico 5.2.3.3.4</b> Participação em formação proporcionadas pelo hotel - Grupo B.....	382
<b>Gráfico 5.2.3.3.5</b> Consequências da formação - Grupo B.....	383
<b>Gráfico 5.2.3.4.1</b> Procedimento perante um problema - Grupo B.....	386
<b>Gráfico 5.2.3.4.2</b> Estímulo à utilização do conhecimento - Grupo B.....	387
<b>Gráfico 5.2.4.1.1</b> Conhecimento da missão, valores, estratégia e objetivos - Grupo B.....	389
<b>Gráfico 5.2.4.2.1</b> Participação em reuniões informais, fora do local de trabalho, para a discussão de ideias - Grupo B.....	392
<b>Gráfico 5.2.4.2.2</b> Fatores culturais facilitadores da Gestão do Conhecimento - Grupo B.....	394
<b>Gráfico 5.2.4.2.3</b> Sentimento de confiança e orgulho - Grupo B.....	396
<b>Gráfico 5.2.4.2.4</b> Perspectivas perante a partilha de conhecimento - Grupo B.....	396
<b>Gráfico 5.2.4.2.5</b> Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento do funcionamento de outras áreas/departamentos - Grupo B.....	398
<b>Gráfico 5.2.4.3.1</b> Participação em grupos de trabalho para resolver problemas, desenvolver novos serviços e/ou produtos - Grupo B.....	400
<b>Gráfico 5.2.4.3.2</b> Organização do trabalho - Grupo B.....	400
<b>Gráfico 5.2.4.3.3</b> Autonomia na realização do trabalho - Grupo B.....	401
<b>Gráfico 5.2.4.4.1</b> Formas de investimento pessoal na formação - Grupo B.....	404
<b>Gráfico 5.2.4.4.2</b> Alteração na situação profissional na sequência de investimento em formação - Grupo B.....	405
<b>Gráfico 5.2.4.4.3</b> Participação em eventos - Grupo B.....	409
<b>Gráfico 5.2.4.5.1</b> Acesso à informação para a realização das funções - Grupo B.....	411
<b>Gráfico 5.2.4.5.2</b> Meios através dos quais os inquiridos têm acesso à informação para a realização das funções - Grupo B.....	412
<b>Gráfico 5.2.4.6.1</b> Conhecimento de resultados do hotel - Grupo B.....	415
<b>Gráfico 5.3.2.1</b> Idade - Grupo C.....	418
<b>Gráfico 5.3.2.2</b> Habilitações literárias - Grupo C.....	418
<b>Gráfico 5.3.2.3</b> Antiguidade - Grupo C.....	419
<b>Gráfico 5.3.3.1.1</b> Aprendizagem em contextos de trabalho - Grupo C.....	421



<b>Gráfico 5.3.3.1.2</b> Incentivo à criatividade - Grupo C.....	422
<b>Gráfico 5.3.3.1.3</b> Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento de práticas, na sua área de trabalho, de outros hotéis do Grupo - Grupo C.....	423
<b>Gráfico 5.3.3.1.4</b> Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento de práticas, na sua área de trabalho, de outros hotéis fora do grupo - Grupo C.....	424
<b>Gráfico 5.3.3.1.5</b> Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento das exigências dos clientes - Grupo C.....	426
<b>Gráfico 5.3.3.2.1</b> Registo de informação relativa à atividade - Grupo C.....	430
<b>Gráfico 5.3.3.3.1</b> Com quem e de que forma os inquiridos partilham conhecimentos relativos às suas actividades - Grupo C.....	432
<b>Gráfico 5.3.3.3.2</b> Conhecimento das experiências de trabalho dos colegas - Grupo C.....	432
<b>Gráfico 5.3.3.3.3</b> Formas de aprendizagem da actividade - Grupo C.....	433
<b>Gráfico 5.3.3.3.4</b> Participação em formação proporcionadas pelo hotel - Grupo C.....	436
<b>Gráfico 5.3.3.3.5</b> Consequências da formação - Grupo C.....	437
<b>Gráfico 5.3.3.4.1</b> Procedimento perante um problema - Grupo C.....	440
<b>Gráfico 5.3.3.4.2</b> Estímulo à utilização do conhecimento - Grupo C.....	440
<b>Gráfico 5.2.4.1.1</b> Conhecimento da missão, valores, estratégia e objetivos - Grupo C.....	443
<b>Gráfico 5.3.4.2.1</b> Participação em reuniões informais, fora do local de trabalho, para a discussão de ideias - Grupo C.....	445
<b>Gráfico 5.3.4.2.2</b> Fatores culturais facilitadores da Gestão do Conhecimento - Grupo C.....	445
<b>Gráfico 5.3.4.2.3</b> Sentimento de confiança e orgulho - Grupo C.....	446
<b>Gráfico 5.3.4.2.4</b> Perspectivas perante a partilha de conhecimento - Grupo C.....	447
<b>Gráfico 5.3.4.2.5</b> Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento do funcionamento de outras áreas/departamentos - Grupo C.....	448
<b>Gráfico 5.3.4.3.1</b> Participação em grupos de trabalho para resolver problemas, desenvolver novos serviços e/ou produtos - Grupo C.....	449
<b>Gráfico 5.3.4.3.2</b> Organização do trabalho - Grupo C.....	450
<b>Gráfico 5.3.4.3.3</b> Autonomia na realização do trabalho - Grupo C.....	450
<b>Gráfico 5.3.4.4.1</b> Formas de investimento pessoal na formação - Grupo C.....	453
<b>Gráfico 5.3.4.4.2</b> Alteração na situação profissional na sequência de investimento em formação - Grupo C.....	454
<b>Gráfico 5.3.4.4.3</b> Participação em eventos - Grupo C.....	456
<b>Gráfico 5.3.4.5.1</b> Acesso à informação para a realização das funções - Grupo C.....	459
<b>Gráfico 5.3.4.5.2</b> Meios através dos quais os inquiridos têm acesso à informação para a realização das funções - Grupo C.....	459
<b>Gráfico 5.3.4.6.1</b> Conhecimento de resultados do hotel - Grupo C.....	461



## Introdução

### 1. Temática e motivações

A investigação que se apresenta sob a forma de tese de doutoramento tem como objeto os diversos processos de Gestão do Conhecimento organizacional que são levados a cabo por um conjunto de organizações hoteleiras, analisados sob a perspetiva da Sociologia.

O paradigma em que assentou a economia mundial durante a primeira metade do século XX foi o da produção industrial, mas a partir dos anos 50 começou a verificar-se um progressivo aumento da importância do sector terciário como alavanca do desenvolvimento económico das nações (A. M. Serrano & Fialho, 2003). Este crescimento do sector terciário foi o resultado de um grande desenvolvimento tecnológico e de uma intensificação da mecanização e automação na produção industrial que não apenas libertaram mão-de-obra, como conduziram a uma autêntica mudança nas mentalidades. Na década de 1990, nos países ocidentais, o sector terciário assumiu o domínio em relação aos restantes sectores da economia.

O desenvolvimento tecnológico que ocorreu neste período veio alterar radicalmente vários aspetos da sociedade e da economia, um deles diz respeito às novas formas de processar e manipular grandes volumes de informação; volumes exponencialmente maiores do que os de épocas anteriores. A informação e o conhecimento foram assumindo um papel fulcral na economia, nomeadamente, em relação ao capital, às matérias-primas e até ao trabalho.

Daniel Bell (1973), na caracterização daquela que chamaria “sociedade pós-industrial”, refere-se à passagem de uma economia fundada na produção de bens para uma economia onde a prestação de serviços tem cada vez maior importância. Neste cenário, o conhecimento e a informação funcionam como geradores de inovação e de mudança e formam a matriz das ideias que inspiram o coletivo. O trabalho e o capital tendem a ser suplantados pela informação e pelo conhecimento, os quais se tornam variáveis cada vez mais centrais da economia (Kovács, 2002). Consequentemente, os processos políticos pelo seu controlo passam a ser cada vez mais evidentes. Popularizam-se, as expressões “sociedade da informação” e “sociedade da informação e do conhecimento” (J. Freire, 2001).

Manuel Castells (2002) descreve a sociedade contemporânea precisamente como uma sociedade centrada no uso e aplicação de informação e conhecimento; uma sociedade cuja base material vai sendo aceleradamente alterada por uma revolução centrada nas tecnologias da informação, as quais induzem profundas mudanças nas relações sociais, nos sistemas políticos e nos sistemas de valores. Enquanto na sociedade industrial os empregos assentavam na atividade física e os seus resultados eram tangíveis, na sociedade pós-industrial o trabalho está cada vez mais ligado à utilização de sistemas informáticos que implicam conhecimento especializado, verificando-se uma troca da capacidade física pela capacidade intelectual (Fialho, Silva, & Saragoça, 2011).

Deste modo, “nesta sociedade, o conhecimento é o principal recurso dos indivíduos e da economia em geral” (Drucker, 1996, p. 78), funcionando como um meio para obter

resultados económicos. É por isso que Drucker (1996) também designa a sociedade do conhecimento como a “sociedade das organizações”, dado que o propósito e a função de cada organização, quer seja empresarial ou não, reside na integração de conhecimentos especializados nas suas operações.

Nos últimos anos, uma das mudanças mais radicais no pensamento sobre as organizações consistiu na transformação do papel do trabalhador (Kaplan & Norton, 1997). Este deixou de ser um mero fornecedor de força física para surgir como um analista de dados cada vez mais abstratos. Esta visão é corroborada por diversos autores, nomeadamente por Drucker (1993) quando se refere aos «operários do conhecimento», ou por Sveiby (1998) quando expressa as diferenças entre os paradigmas “industrial” e “do conhecimento” ou ainda por Stewart (1999) quando caracteriza os trabalhadores do conhecimento.

Contudo, nesta nova realidade, os diversos profissionais têm de renovar constantemente o seu conhecimento, pelo que se torna fulcral a existência de contextos organizacionais onde a criação, a aquisição e a difusão de novos conhecimentos possa ser promovida e alimentada, recorrendo a instrumentos organizacionais explicitamente criados para o efeito (Nonaka e Konno, 1998). O conhecimento da organização deve ser entendido como o fruto de interações específicas ocorridas entre os seus membros constituindo um ativo socialmente construído.

No âmbito da reflexão científica acerca da gestão das organizações, a Gestão do Conhecimento emerge intrinsecamente ligada à necessidade de utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional, com o objetivo de promover o desenvolvimento de competências específicas e capacidades inovadoras, traduzidas em novos produtos, novos processos e, desejavelmente, na liderança dos mercados onde as organizações se inserem (Nonaka & Takeuchi, 1997). Administrar o conhecimento – encontrar e estimular o capital intelectual (CI)<sup>1</sup>, armazená-lo, vendê-lo e partilhá-lo – tornou-se a tarefa económica de suma importância para os indivíduos, as empresas e os países (Stewart, 1999). Daí que a reflexão e o debate sobre a Gestão do Conhecimento, a sua construção e desenvolvimento, tenha vindo a mobilizar inúmeros investigadores de uma grande variedade de áreas científicas.

A racionalização dos recursos e a melhoria da eficácia dos serviços constitui hoje uma imposição, facto que coloca uma enorme pressão sobre todas as organizações quer sejam públicas ou privadas, não excetuando, obviamente, as organizações turísticas e hoteleiras. Estas depararam-se com frequência com os desafios incontornáveis dos processos de modernização e agilização dos serviços que prestam. A criação de mecanismos adequados à prossecução dos seus objetivos exige não apenas a melhoria dos processos de trabalho, como uma verdadeira gestão das pessoas e dos seus conhecimentos, com o suporte de modernos sistemas de informação. No entanto, segundo diversos autores (Cooper, 2006; Hallin & Marnburg, 2008; Bouncken, 2002; Zaei, 2014) o estudo e a prática da Gestão do Conhecimento têm crescido rapidamente na maioria das indústrias, mas o mesmo não tem sucedido no âmbito do turismo e da hotelaria.

---

<sup>1</sup> De acordo com Stewart, o capital intelectual é “composto por material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser usado para criar riqueza. É a ‘inteligência coletiva’” (Stewart, 1999, 14).

Em 2008, Hallin e Marnburg publicaram um artigo com o “estado da arte” na investigação empírica em Gestão do Conhecimento no sector da hotelaria que revelou, precisamente, que a investigação sobre os processos do conhecimento ainda é muito escassa e que são necessários estudos empíricos sobre o contexto da hotelaria. Segundo Bouncken (2002), a Gestão do Conhecimento é particularmente relevante para as cadeias hoteleiras, uma vez que estas têm de responder às exigências de coerência nos seus padrões de qualidade em hotéis geograficamente dispersos. No entanto, a hotelaria tem ficado aquém relativamente aos esforços já existentes nas práticas de Gestão do Conhecimento ensaiadas noutros sectores.

De acordo com diversos autores (Ruhanen & Cooper, 2004; Hallin & Marnburg, 2008; Zaei, 2014), importa reverter esta situação, uma vez que, dada a natureza dos serviços que presta, se trata de uma área de atividade fortemente assente no conhecimento e no uso intensivo de tecnologia. O serviço prestado na hotelaria envolve uma interação constante entre os clientes e os trabalhadores do hotel, sendo necessário que os trabalhadores conheçam as necessidades dos clientes, de forma a satisfazê-las e prestarem um serviço de qualidade. (Hallin & Marnburg, 2008; Zaei, 2014). Como refere Eiglier (1991, citado por R. Costa, 2008), nas empresas hoteleiras, as qualidades humanas e técnicas das pessoas são parte integrante dos serviços prestados, sendo as características físicas de um hotel apenas uma parte de todo o sistema que este representa. Assim, as perceções dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados dependem das competências de hospitalidade reveladas pelos seus trabalhadores (Bouncken, 2002). Nesta linha de pensamento, Zaei (2014) argumenta que o trabalho no turismo e na hotelaria depende grandemente da forma como os trabalhadores usam os seus conhecimentos com o intuito de proporcionar a melhor experiência possível aos clientes. Por este motivo, é importante que as organizações turísticas em geral e a hotelaria em particular tenham uma abordagem de Gestão do Conhecimento que lhes permita reter os funcionários e manter os clientes satisfeitos.

O turismo constitui uma das mais significativas características civilizacionais da humanidade no final do século XX, sendo um fenómeno social moderno que afeta direta ou indiretamente a uma grande parte da população mundial (Vieira, 1997). Segundo Melo (2005), o turismo é, inequivocamente, um dos sectores económicos com maior propensão para a expansão e para o crescimento, sendo uma atividade única em termos de transversalidade dos seus impactes (ao nível social, cultural, económico, ambiental, do desenvolvimento regional, organizacional e outros).

Segundo os dados da Organização Mundial de Turismo (OMT) (citados por INE, 2013), em 2012, as chegadas de turistas internacionais aos diversos países do globo ascenderam a 1 035,6 milhões. Este número significou um aumento de 4% em relação ao ano anterior, o equivalente a mais 39 milhões de turistas internacionais do que no ano 2011. Portugal não se encontra afastado deste movimento, sendo o turismo um sector de atividade económica com crescente e decisiva relevância na economia nacional (Alves, 2008). Em Portugal, o turismo tem uma grande preponderância na criação de riqueza, no desenvolvimento das regiões e do país, na operação de diversas empresas de diferentes sectores e no emprego.

Em julho de 2012 existiam em Portugal 2 028 estabelecimentos hoteleiros e 296 321 camas (INE, 2013), sendo o Algarve a região que disponibilizou o maior número de camas (36% do total). O número de pessoas empregadas neste sector era de 44 490 (Neto, 2013). No mesmo ano, os estabelecimentos hoteleiros em Portugal registaram 13,8 milhões de hóspedes e 39,7 milhões de dormidas (INE, 2013), sendo o Algarve o principal destino turístico do país: com 14.326,8 dormidas em 2012 (INE, citado por Turismo de Portugal, 2013). Isto representa uma quota de cerca 36% no quadro nacional. Ora, este quadro estatístico revela que o sector do turismo tem um enorme impacto económico e social na região do Algarve.

Os hotéis são organizações com necessidade de mão-de-obra intensiva o que, tendo em conta a sazonalidade da procura e, simultaneamente, a necessidade de garantir um serviço de qualidade em qualquer circunstância, as torna particularmente difíceis de gerir. Para além disso, os serviços prestados por um hotel são muito sensíveis aos fatores externos, como a baixa fidelidade dos clientes, a oscilação na duração das estadas, a grande heterogeneidade dos segmentos da clientela, os condicionalismos políticos e sociais ou a oferta de novos produtos turísticos (R. Costa, 2008, pp. 4-5).

Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento no sector turístico, e em particular na hoteleira, reveste-se de uma importância especial, precisamente devido ao facto de esta atividade assentar em serviços que apresentam como características a intangibilidade, a perecibilidade e a heterogeneidade. Deste modo, conhecer como é que, na realidade, as organizações hoteleiras estão a gerir o seu conhecimento organizacional, identificando as boas práticas e as soluções que fazem face ao desafio da sociedade do conhecimento, afigurou-se um trabalho não apenas interessante do ponto de vista da curiosidade científica, como necessário de um ponto de vista pragmático.

Por toda a argumentação apresentada, quer ao nível da escassez de investigação sobre a Gestão do Conhecimento em organizações hoteleiras, quer ao nível da importância desta atividade económica para a região do Algarve enquanto principal destino turístico de Portugal, afigurou-se pertinente científica e socialmente o estudo da Gestão do Conhecimento em organizações hoteleiras na região do Algarve.

O interesse pelo estudo desta temática decorre também da sequência de três grandes motivações que se prendem com o meu percurso formativo e profissional. A primeira motivação é uma consequência da minha formação de base em Sociologia, o que estimulou o olhar sobre a complexidade das sociedades e dos grupos humanos e despertou um particular interesse sobre o relacionamento dos homens entre si em contextos de trabalho. A segunda prende-se com a pesquisa levada a cabo no âmbito da dissertação de mestrado, cuja problemática se centrou sobre os efeitos e influências dos sistemas e tecnologias de informação no desempenho profissional (Sequeira, 2001). A realização dessa investigação permitiu-me uma primeira incursão na área da gestão organizacional, consciencializando-me para o facto de que, na atual era da informação, as pessoas, os processos de comunicação e os fluxos de informação estão no centro das grandes equações organizacionais. O que implica que os indivíduos passem, cada vez mais, a protagonistas dos processos organizacionais no sentido de serem potencializa-

das as suas capacidades durante a realização dos processos de trabalho. A terceira motivação prende-se com o trabalho que tenho desenvolvido ao nível da lecionação na área da Sociologia das Organizações e da Gestão de Recursos Humanos nas licenciaturas em Sociologia e em Gestão de Empresas da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, o que me tem permitido um conhecimento mais aprofundado das dinâmicas organizacionais. O estudo destas temáticas tem-me conduzido a uma crescente consciencialização acerca da importância do conhecimento nos processos organizacionais e no desenvolvimento das sociedades. Neste sentido, estudar de que forma as organizações estimulam, retêm, partilham e utilizam o conhecimento dos seus trabalhadores afigurou-se a linha de investigação a seguir.

## **2. Delimitação do problema de investigação**

A Gestão do Conhecimento tem como objetivos fundamentais a organização dos diversos fluxos de informação dentro e entre os vários níveis organizacionais, no sentido de gerar, incrementar, desenvolver e partilhar o conhecimento. No âmbito da Gestão do Conhecimento, o grande desafio que se coloca às organizações é, então, descobrir as formas pelas quais os diversos processos de aprendizagem organizacional podem ser estimulados e investigar como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender às necessidades estratégicas das organizações (H. Lopes, 2000). Tendo em conta o que foi afirmado acima, o problema central da investigação que aqui apresentamos consubstancia-se na seguinte pergunta de partida, que serviu de fio condutor à investigação: Como gerem as organizações hoteleiras o seu conhecimento coletivo de forma a se tornarem mais eficazes e eficientes na concretização dos seus objetivos? Deste modo, esta tese teve como objetivo primordial:

Analisar, na perspetiva da Sociologia, e em concreto da Sociologia das Organizações, as formas como as organizações hoteleiras gerem o conhecimento no seu interior, ou seja, a forma como criam ou adquirem, retêm, partilham e utilizam o conhecimento organizacional. Subjacente à concretização deste objetivo geral, está implícita a concretização de um conjunto de objetivos específicos, nomeadamente:

*i)* Compreender quais são os principais processos de criação e aquisição do conhecimento organizacional nas organizações estudadas;

*ii)* Analisar como é que estas organizações estimulam a apreensão e a transferência do conhecimento entre os indivíduos e os grupos dentro dos hotéis;

*iii)* Investigar a forma como as organizações hoteleiras fomentam e incentivam a utilização do conhecimento disponível de uma forma produtiva.

*iv)* Compreender quais as práticas de gestão das organizações hoteleiras que facilitam os processos de Gestão do Conhecimento.

A definição destes objetivos constituiu a linha orientadora de toda a investigação. No entanto, estas dimensões de análise encontram-se amplamente interligadas, uma vez que as diversas práticas de Gestão do Conhecimento transcendem a categorização aqui

estabelecida. São exemplo disso as soluções para retenção do conhecimento baseadas em tecnologias de informação, cujo bom funcionamento depende de ações ligadas aos aspetos culturais e comportamentais de partilha do conhecimento. A Gestão do Conhecimento tem características multidimensionais difíceis de circunscrever, dada a complexidade dos contextos estruturais e das dinâmicas de interação entre atores organizacionais. Desta forma, estas interligações foram tidas em conta ao longo da investigação.

A Gestão do Conhecimento em contextos empresariais, ainda que tenha sido abordada fundamentalmente com recurso à perspectiva sociológica, exigiu, pela sua complexidade, que se adotasse uma atitude interdisciplinar que possibilitasse uma análise eclética com recurso a cruzamentos conceptuais. Desta forma, optou-se por uma perspectiva teórico-analítica transversal que utiliza quer os contributos da Sociologia das Organizações, como os das Ciências da Gestão. Não se pretendeu fazer uma abordagem exaustiva de todas as contribuições teóricas sobre a problemática da criação e da gestão do conhecimento, mas antes mobilizar as teorias de referência mais pertinentes para a compreensão do objeto de estudo de um ponto de vista sociológico. Neste sentido, não se utilizou apenas uma teoria de referência nem um único método de investigação, adotaram-se diversas posições teóricas e uma triangulação entre abordagens teóricas e metodológicas.

### **3. Estrutura do trabalho**

Em função dos objetivos apresentados, este trabalho encontra-se dividido em duas partes relativamente distintas. A primeira consiste numa revisão da literatura que se quis tão aprofundada quando possível. Como afirmou Spender, “entender o que é o conhecimento, como deve ser justificado e a sua extensão e permanência tem sido assunto de debate filosófico vigoroso por muitos milhares de anos” (Spender, 2001: 35). Pelo que, no primeiro capítulo, se discute a natureza do conhecimento humano à luz de três tradições intelectuais que constituem outras tantas abordagens teóricas algo distintas: a teoria do conhecimento, sociologia do conhecimento e as abordagens organizacionais.

No segundo capítulo desenvolve-se a reflexão em torno de algumas das etapas do pensamento sociológico sobre as organizações. Procurou-se refletir sobre a produção científica acerca das organizações através de um olhar atento às contribuições do passado, assim como às teorizações mais recentes. Assim, num primeiro momento procurou-se compreender a forma como foi emergindo, na Sociologia, o interesse sobre as organizações, num trajeto que vai da Sociologia do Trabalho à Sociologia da Gestão. Num segundo momento abordam-se alguns contributos teóricos da Sociologia das Organizações, nomeadamente aqueles que se prendem com a articulação entre as dinâmicas organizacionais e as lógicas da gestão. Para explicitarmos o modo como as dinâmicas organizacionais têm sido interpretadas e pensadas nas políticas e práticas de gestão, recorreremos a algumas das imagens organizacionais delineadas por Morgan. Procurámos explicitar cada uma dessas metáforas, empregues por este autor, com as diversas teorias organizacionais que lhes estão implícitas.



No terceiro capítulo são abordadas as principais interpretações dos processos de aprendizagem individual e organizacional, bem como da Gestão do Conhecimento. Concordamos com Terra quando afirma que não é fácil “encontrar um denominador comum ou mesmo estabelecer limites para a forma como os termos conhecimento, competência e habilidade, criatividade, capital intelectual, capital humano, tecnologia, capacidade inovadora, ativos intangíveis e inteligência empresarial, entre outros, são utilizados e definidos na literatura” (1999, p. 3). Estes conceitos têm recebido uma atenção considerável por parte de diferentes áreas das Ciências Sociais e Humanas. A Teoria Organizacional, a Gestão da Inovação, a Educação, a Psicologia, entre outras, têm vindo a tentar compreender os processos através dos quais as organizações aprendem e mantêm essas aprendizagens. Uma vez que cada uma destas áreas aborda o assunto de forma diversa, torna-se imprescindível que a complexidade que lhe é inerente seja tratada a partir de um enfoque multidisciplinar. Neste sentido, são abordados alguns contributos disciplinares, explorados os seus principais modelos explicativos e clarificados os conceitos centrais de forma a permitir um melhor entendimento sobre o que a ciência já disse sobre o assunto. Assim, apesar desta investigação se reclamar assumidamente da perspetiva sociológica, procede-se a algumas incursões na área da Psicologia e mobilizam-se as visões que, mais recentemente, foram desenvolvidas nos campos da Teoria Organizacional e da Gestão.

Deste modo, num primeiro momento do terceiro capítulo são apresentados modelos explicativos dos processos de aprendizagem individual e organizacional para em seguida ser apresentado o contexto do aparecimento da Gestão do Conhecimento, bem como explicitados alguns modelos que têm vindo a ser desenvolvidos com o intuito de a conceptualizar e operacionalizar. Num terceiro momento deste capítulo é apresentado o modelo de análise que presidiu à realização da investigação empírica. O modelo proposto assenta fundamentalmente na complementaridade de diversas abordagens de forma a constituir uma matriz analítica apropriada à análise das diferentes etapas da Gestão do Conhecimento e às práticas de gestão facilitadoras desses mesmos processos.

A segunda parte desta tese consubstancia-se na apresentação do estudo empírico realizado pelo que o quarto capítulo consiste na explicitação e justificação da metodologia adotada na investigação. Neste quarto capítulo são explicitados o método de investigação, as técnicas de recolha de dados, os critérios de seleção dos casos estudados, os procedimentos do trabalho de campo, a gestão e análise dos dados, bem como os critérios de qualidade da investigação.

No quinto capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa de campo. Este capítulo é composto pela análise individualizada dos resultados de cada um dos três casos estudados. Na apresentação dos casos, num primeiro momento procede-se à caracterização genérica das organizações em estudo e, em seguida, à análise dos dados qualitativos e quantitativos mediante as grandes dimensões que configuram o modelo de análise em que se ancorou a investigação empírica. Ao longo da apresentação dos resultados procede-se desde logo à triangulação dos dados qualitativos e quantitativos obtidos para cada caso.

No sexto e último capítulo condensa-se a discussão dos resultados e a comparação entre os três casos estudados. Neste capítulo são comparados e discutidos fundamental-

mente à luz da literatura sobre a Sociologia das Organizações e sobre a Gestão do Conhecimento, os principais resultados obtidos.

No quinto e sextos capítulos, a lógica expositiva decorre dos dois grandes eixos analíticos do modelo, pelo que em primeira instância se analisam, de forma aprofundada, as etapas do processo de Gestão do Conhecimento e posteriormente as práticas facilitadoras da Gestão do Conhecimento. Por último, são apresentadas as principais conclusões e contribuições desta investigação e encerra-se com uma reflexão sobre as principais contribuições do trabalho e as suas limitações, bem como com a apresentação de sugestões para futuras investigações relacionadas com o tema estudado.





## **I - Conhecer o conhecimento**

O debate sobre o conhecimento tem mobilizado uma grande variedade de áreas que procuram descortinar a complexidade do conceito e do próprio processo de construção e desenvolvimento do mesmo, dando azo a uma grande diversidade de perspectivas.

Neste capítulo, tentar-se-á perceber a forma como o conhecimento foi pensado e sujeito a análise, ou seja, procuraremos perspetivar o conhecimento sobre o conhecimento. Ao longo do texto percorrer-se-á o caminho que enquadra o sujeito como parte integrante do ato de conhecer e explora a compreensão do pendor social ao nível da criação do conhecimento. Assim, num primeiro momento, incidir-se-á em duas abordagens teóricas: a Teoria do Conhecimento e a Sociologia do Conhecimento. Num segundo momento, através da exposição de diversas perspectivas emergentes na literatura de gestão, procurar-se-á clarificar conceptualmente o conhecimento organizacional.

### **1.1 A Teoria do conhecimento**

A procura da compreensão e explicação das leis do mundo remonta à existência do próprio Homem. Este tem-se socorrido para esse fim à magia, ao mito e à religião e, ultimamente, à ciência e à tecnologia. A problemática do conhecimento já mereceu a atenção dos filósofos gregos, desde os pré-socráticos, como Heraclito e Parménides, aos próprios sofistas, Sócrates, Platão e Aristóteles. Mas, é sobretudo nos últimos séculos da história da humanidade, que se tem dado importância crescente aos domínios do conhecimento e da ciência. Só na Idade Moderna a Teoria do Conhecimento se transformou num tema central, com a problemática do racionalismo e do empirismo.

Segundo Hessen (1978), a História da Filosofia apresenta-se como um movimento pendular entre dois elementos: a “conceção do eu” e a “conceção do universo. De facto, na discussão filosófica, ao longo da história, manifesta-se um certo antagonismo entre estes dois elementos, dando-se, por vezes, mais importância a um em detrimento do outro. Algo que mostra, precisamente, que o dualismo entre sujeito e objeto pertence à essência do conhecimento.

A Teoria do Conhecimento é um domínio que investiga os problemas decorrentes da relação entre sujeito e objeto do conhecimento, bem como as condições necessárias para a constituição de um saber “verdadeiro”. Ao procurar “uma explicação ou interpretação filosófica do conhecimento humano” (Hessen, 1978, p. 25), a Teoria do Conhecimento tem explorado as problemáticas relativas à natureza, fontes e validade do

conhecimento. Desta forma, procura a resposta para questões como: o que é o conhecimento? Como o alcançamos? Existirão meios para defender o conhecimento contra o “desafio cético”?<sup>2</sup> Estas questões são tão antigas quanto a Filosofia, pelo que a História da Filosofia, desde o período grego, pode ser encarada como o processo que procura a resposta para a pergunta: o que é conhecer? No entanto, a definição do que é o conhecimento está longe de ser logicamente perfeita, pelo que a procura do conhecimento na Filosofia se encontra também carregada de ceticismo (Nonaka & Takeuchi, 1997). Foi este contexto que conduziu vários filósofos a partir em busca de um método que os levasse a estabelecer a “verdade incontestável”.

O problema do conhecimento divide-se fundamentalmente em cinco questões particulares: o conhecimento como problema, a origem do conhecimento, a essência do conhecimento e possibilidade do conhecimento, as formas de conhecimento humano e o critério da verdade, isto é se um conhecimento é ou não verdadeiro (Hessen, 1978). Algumas destas questões, de acordo com os fundamentos de diferentes perspetivas de interpretação, deram origem a diferentes correntes do conhecimento, como por exemplo: o dogmatismo, o ceticismo, o criticismo, o idealismo, o realismo, o racionalismo e o empirismo, que passaremos a tentar compreender.

### **a) A origem do conhecimento**

A controvérsia entre racionalismo-empirismo tem sido uma das discussões mais persistentes ao longo da História da Filosofia. Esta disputa foi superada pela síntese kantiana, uma das posições intermédias que tentam conciliar ou superar o dualismo manifestado pelas posições radicalmente defensoras do puro racionalismo ou do puro empirismo.

Segundo a corrente racionalista, a razão tem um papel preponderante no processo cognoscitivo, sendo esta a fonte principal do conhecimento (Hessen, 1978). Deste modo, o sujeito cognoscente é ativo e as representações que cria dos objetos reais submetem-se às estruturas das ideias. Isto é, o verdadeiro conhecimento não é produto da experiência sensorial, mas sim de um processo mental que deduz a verdade absoluta através de uma argumentação racional baseada em axiomas (Nonaka & Takeuchi, 1997).

O conhecimento sensível, por seu turno, é entendido como enganador, por isso, as representações da razão são as únicas que podem conduzir ao conhecimento logicamente

---

<sup>2</sup>O filósofo John Locke, na sua obra “Ensaio sobre o Entendimento Humano” publicada em 1690, trata de forma sistemática as questões relativas à origem, essência e certeza do conhecimento humano. Leibnitz na sua obra “Novos Ensaios sobre o Entendimento Humano”, publicada postumamente em 1765, procurou refutar a perspetiva epistemológica de Locke. Sobre as conclusões obtidas por estes dois filósofos desenvolveram-se novas construções em Inglaterra, nomeadamente com George Berkeley, na sua obra “Tratado dos Princípios do Conhecimento Humano” em 1710, com David Hume nas suas obras “Tratado da Natureza Humana” em 1739-40 e “Investigação sobre o Entendimento Humano”, em 1748. Também Immanuel Kant, com a edição da sua obra fundamental “Crítica da Razão Pura”, em 1781, procurou uma fundamentação crítica do conhecimento científico da natureza, ou seja da validade lógica do conhecimento (Hessen, 1978, p. 22).

necessário e universalmente válido. Entre os filósofos que assumiram uma perspectiva racionalista do conhecimento, destacam-se Platão, Descartes e o seu continuador Leibniz. Estes filósofos partem do princípio que temos ideias inatas e que é a nossa razão que constrói a realidade tal como a percebemos.

Platão foi quem desenvolveu inicialmente uma elaborada estrutura de pensamento sobre o conhecimento numa perspectiva racionalista. Para este, o mundo físico é uma mera sombra do mundo perfeito das ideias. O Homem aspira a ideias eternas, imutáveis e perfeitas que não se podem conhecer através da percepção sensorial, mas sim através da razão pura. Este filósofo grego sustentou que os objetos do conhecimento, as coisas, existem, mas não podem ser identificadas no mundo perceptível (Guthrie, 1987). Existem num mundo ideal sem tempo ou espaço, são as ditas ideias platónicas, provenientes da palavra grega *idea*, que significa forma ou padrão. Enquanto para nós a palavra “ideia” nos sugere algo inexistente fora das nossas mentes, para Platão somente as ideias tinham existência plena e completa.

(...) os dados sensíveis permanecem por isso dispersos e múltiplos, não constituindo em si mesmo o ser. Só o pensamento possui o poder de dar sentido e essas sensações dispersas. As sensações são outras tantas imagens inadequadas do objeto. No limite, é impossível comprovar a existência de um objeto fora do pensamento, e que seria de natureza sensível. (...) A única realidade pode ser de ordem intelectual ou racional, mas de nenhum modo empírica (Dumont, 1981, p. 43).

René Descartes, considerado o fundador do racionalismo moderno, propõe quatro regras gerais para o pensamento racional (Descartes, 1986):

*Regra da evidência* - apenas se devem aceitar como verdadeiras as ideias claras e distintas, ou seja, aceitar apenas o que é apresentado à nossa mente de forma nítida e específica e que não levanta dúvidas;

*Regra de síntese* - deve-se proceder com ordem, começando pelos objetos mais simples e mais fáceis de entender com o propósito de chegar ao conhecimento mais complexo;

*Regra de análise* - devem-se dividir as dificuldades encontradas na investigação no maior número de partes possível, para que possam ser resolvidas da melhor maneira possível;

*Regra de enumeração* - devem fazer-se enumerações tão exaustivas quanto possível, que permitam a segurança de não omitir nada.

Descartes desenvolveu também o “método da dúvida”, isto é,

(...) duvidar de tudo o que não se apresentar com força suficiente para poder ser considerado como absolutamente irrecusável, o que por outras palavras, significa pôr de parte sucessivamente todas as ideias em que a dúvida seja possível, até encontrar uma cuja clareza e distinção sejam tais que perante ela a dúvida se torne de todo impossível (Descartes, 1986, p. 21).

Após ter suspenso a validade de todos os conhecimentos, porque seriam suscetíveis de serem postos em causa, descobre que a única coisa que resiste à própria dúvida é a existência do ser pensante. “Mesmo quando duvido, mesmo quando não sei, eu penso, e se penso, existo” (Descartes, 1986, p. 22). Esta intuição é fundamental e de evidência irrefutável, uma vez que se apresenta perante a nossa inteligência de maneira tão clara e distinta que não podemos deixar de a aceitar como certa. Esta seria então a primeira verdade absoluta da filosofia. Descartes (1986) defende ainda que enquanto seres pensantes, assumimos um conjunto de princípios e ideias inatas, que fundamentam de forma lógica as nossas percepções e representações. É com base nestas ideias claras e distintas que se pode construir por dedução um conhecimento universal (Descartes, 1986). Deste modo, na corrente racionalista, a razão assume um papel preponderante no processo cognitivo, constituindo-se como a fonte principal do conhecimento (Hessen, 1978). O sujeito cognoscente constitui a parte ativa e as representações que cria os objetos reais submetem-se às estruturas das ideias. O verdadeiro conhecimento não é produto da experiência sensorial, mas sim de um processo mental que deduz a verdade absoluta através de uma argumentação racional baseada em axiomas (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Descartes foi mais além ao pressupor que o “eu pensante” é independente do corpo e da matéria, pois enquanto o corpo ou a matéria possuem uma “extensão” ou existência passível de ser vista ou tocável, mas não pensante, a mente não tem extensão, mas possui capacidade de pensar.

Um dos grandes filósofos racionalistas, o alemão Gottfried Leibniz (1646-1716), defende que nem todas as verdades são, efetivamente, verdades de facto. Existem as verdades que são relativas ao pensamento humano e providas de universalidade e as verdades de facto que são contingentes e particulares, acarretando a eventualidade de correção, sendo verdadeiras quando circunscritas a determinados limites.

John Locke e David Hume são os nomes que emblematizam a perspetiva empirista. Locke, fundador do empirismo britânico,<sup>3</sup> defende que o conhecimento começa das impressões sensoriais. Na perspetiva da corrente empirista a experiência sensível é a fonte de todo o conhecimento. O conhecimento sobre as coisas é proveniente da experiência e só é válido quando se encontra no domínio daquilo que é passível de ser observado. Para os empiristas a mente é como uma folha em branco, vazia de qualquer conceito. Para esta linha de pensamento, não existem ideias inatas; a mente é apenas o recetáculo de toda a informação que é captada pelos sentidos (Luz, 2002). Nesta perspetiva, a razão apenas tenta organizar o fluxo de informação com que é constantemente alimentada, fruto da experiência vertida pelos sentidos.

O espírito humano é uma espécie de “tábua rasa”, onde se gravam as impressões provenientes do mundo exterior. As ideias, quer sejam provenientes das sensações, quer provenham da reflexão, têm sempre a sua origem na experiência. As ideias complexas não são mais do que combinações realizadas pelo entendimento de ideias simples formadas a partir da receção dos dados empíricos (Hessen, 1978). Na verdade, Locke acrescentou que

---

<sup>3</sup> A sua obra “Ensaio sobre o entendimento humano”, foi o primeiro tratado de aproximação empírica da epistemologia.



a experiência pode proporcionar o entendimento através de ideias derivadas quer da sensação quer da reflexão ou seja, “das operações interiores da nossa própria mente enquanto se debruça sobre as ideias que recebeu” (Locke, 1999, p. 107).

Hume rejeita, igualmente, o inatismo cartesiano, “todas as nossas ideias simples<sup>4</sup> no seu primeiro aparecimento derivam das impressões simples<sup>5</sup> que lhes correspondem e que elas representam exatamente” (Hume, 2001, p. 32).

Este filósofo faz-nos notar, “que a sequência de causa e efeito nos parece necessária apenas porque nos é familiar; não temos outra razão que não o hábito para esperar que assim continue a ser” (Bronowski & Mazlish, 1988, p. 485). É por isso que a experiência e a observação são indispensáveis para que tomemos o hábito de esperar a ocorrência de um dos termos em relação à presença do outro. Isto é, ao estabelecermos uma relação de causalidade, evocamos factos passados e confiamos na crença de que as situações se repetirão (Bronowski & Mazlish, 1988). Esta crítica ao conceito da causalidade irá ter profundas repercussões em filósofos posteriores, como Kant.

O debate histórico entre racionalistas e empiristas conduziu a posições intermédias que procuram superar as limitações de ambas as correntes filosóficas. Nesta linha, encontra-se a corrente designada por intelectualismo, cujo precursor foi Aristóteles, e que atribui à inteligência o exercício de “julgar” e ler as imagens sensíveis obtidas através dos sentidos. Assim, o intelecto retira os conceitos da realidade e atua sobre as imagens que esta oferece. “Deste modo, a experiência e o pensamento formam justamente a base do conhecimento humano” (Hessen, 1978, p. 75).

Existe ainda uma segunda tentativa de mediação entre o racionalismo e o empirismo, designada por apriorismo, cujo representante mais conhecido é o filósofo alemão Immanuel Kant (1724-1804). Este filósofo também entende a experiência e o pensamento como as fontes do conhecimento, no entanto, concebe a relação entre experiência e pensamento num sentido oposto. À luz do apriorismo kantiano, o pensamento não é passivo relativamente à experiência. De facto, o pensamento é ativo; é constituído por elementos a priori, independentes da experiência, formas que permitem a ordenação, no espaço e no tempo, do amontoado das sensações numa justaposição e sucessão (Hessen, 1978). Segundo esta perspectiva, o conhecimento começa com a experiência mas acaba por ser organizado através das estruturas que o sujeito cognoscente possui a priori, isto é, antes de qualquer experiência sensível (Kant, 1997).

## **b) A “essência” do conhecimento**

Sabendo que a palavra realismo vem do latim *res* (coisa), podemos entender esta corrente como a orientação que implica uma proeminência do objeto, dada a sua afirmação fundamental de que nós conhecemos coisas. Segundo esta posição epistemológica existem coisas reais independentemente da consciência, havendo independência

---

<sup>4</sup>Imagens das impressões no nosso pensamento e raciocínio.

<sup>5</sup>Percepções que penetram com mais violência e força na alma (sensações, paixões e emoções) (Hessen, 1978).

ontológica da realidade, ou seja, o sujeito encontra-se em função do objeto.

O idealismo, por seu lado, nega a existência do real. A realidade reduz-se a ideias: o mundo sensível é um mero produto do pensamento. Os objetos só existem enquanto representações, não têm uma existência independente. Esta corrente surgiu com Platão e foi denominada de idealismo transcendente. Esta corrente defende que as ideias ou arquétipos ideais representam a realidade verdadeira, considerando as realidades sensíveis meras cópias imperfeitas, sem validade em si mesmas. O idealismo de Platão reduz o real ao ideal, resolvendo o ser em ideia, pois, como ele preconizava, as ideias são o sol que ilumina e torna visíveis as coisas (Hessen, 1978).

Assim, segundo a perspectiva dos idealistas, as coisas não existem por si mesmas, mas na medida em que são representadas ou pensadas. Desta forma, apenas se conhece aquilo que se insere no âmbito do nosso espírito e não as coisas em si próprias. Para Hegel (1770 – 1831), o mundo só existe em virtude do conhecimento que dele temos. As coisas existem somente porque o nosso espírito as pensa, tal como o espírito existe somente porque pensa (Bronowski & Mazlish, 1988).

O modo como a consciência existe e como algo existe para ela, é o conhecimento. Conhecer é a sua única ação. Assim, algo chega a existir para a consciência na medida em que ela conhece algo (Hegel, citado por Marx, 1971a, 140).

O filósofo irlandês Berkeley (1685-1753), também foi um idealista segundo o qual tudo o que existe é uma mente ou depende da mente para a sua existência. Os espíritos são os únicos seres independentes, ativos ou, no sentido filosófico, “substâncias”. As coisas sensíveis ou corpos existem, mas como seres inertes dependentes de uma mente que os percebe (Berkeley, 1999). Sintetizando, o idealismo é uma corrente de pensamento que subordina o conhecimento à representação ou ao processo do pensamento, por entender que a verdade das coisas está menos nelas do que em nós, na nossa consciência ou na nossa mente, no facto de serem “percebidas” ou “pensadas”.

### **c) Possibilidades do conhecimento**

Um dos problemas mais discutidos no âmbito do conhecimento é a própria possibilidade de conhecer. Será o conhecimento autêntico completamente atingível? Esta questão decisiva originou diferentes tipos de respostas, nomeadamente o dogmatismo que defende a apreensão absoluta da realidade pelo sujeito. Esta posição assenta numa total confiança na razão humana (Hessen, 1978), pressupondo as nossas capacidades cognitivas para conhecer. Esta corrente afirma a possibilidade de se conhecer verdades universais quanto ao ser, à existência e à conduta, transcendendo o campo das puras relações fenomenais e sem limites impostos a priori à razão. Encontramos em Hegel a expressão máxima deste tipo de dogmatismo, pois, existe nas suas obras uma identificação absoluta entre pensamento e realidade (D’Hondt, 1981).

O dogmatismo natural da mente é confrontado com o desafio do ceticismo. Este defendido na sua forma mais radical pelo filósofo grego Pirrón (360-270 a.c.), o que levou a que fosse também denominado de pirronismo, advoga a impossibilidade do sujeito apreender a realidade. Assenta numa atitude de dúvida constante, defendendo a necessidade da suspensão do juízo, dada a impossibilidade de qualquer conhecimento certo (Hessen, 1978). Segundo esta corrente, o homem não pode pretender nenhum conhecimento por não haver adequação possível entre o sujeito cognoscente e o objeto conhecido. Ou seja, para os cétricos absolutos, não há outra solução para o homem senão a atitude de não formular problemas, dada a equivalência fatal de todas as respostas (Hessen, 1978).

Augusto Comte (1798-1857), que se constitui uma figura proeminente do pensamento social e da Sociologia<sup>6</sup>, na discussão acerca do método positivo da ciência, agregou o empirismo ao racionalismo, tratando a teoria como o modo de organizar os factos de forma relevante para que possam ser utilizados cientificamente (Giddens, 1998). Na perspectiva comtiana a experiência subjetiva é considerada uma ficção metafísica, pelo que, neste aspeto, podemos considerar Comte como um descendente direto de Hume (Giddens, 1998). Este rejeita o absolutismo, na linha do que fora defendido na filosofia metafísica, as leis da covariância dos fenómenos têm um carácter provisório, pois são induzidas através da observação empírica e não através de postulados dados como essências absolutas (Giddens, 1998).

De facto, a perspectiva positivista está dependente das evidências da perceção, consideradas a base da certeza na ciência (Giddens, 1998). O racionalismo, por seu lado, apenas trata da organização seletiva dos factos à luz das teorias, que estabelecem a ligação dos factos com as leis ou proposições universais.

O ceticismo, que significa uma posição particularmente negativa, ganha um aspeto positivo no moderno pragmatismo (Hessen, 1978), ao subordinar o conhecimento a uma finalidade prática, defendendo que a verdade é tudo aquilo que é útil e eficaz para a vida humana. O pragmatismo surgiu nos EUA com Charles Sanders Peirce<sup>7</sup> (Murphy, 1993), William James<sup>8</sup> e John Dewey<sup>9</sup>. Esta corrente de pensamento entende que o intelecto humano não serve para que o Homem possa investigar e conhecer a verdade, mas

---

<sup>6</sup> Uma vez que lhe devemos quer o termo “Positivismo” quer o termo “Sociologia”, estando os dois interligados, pois o aparecimento da sociologia marca o triunfo do positivismo no pensamento humano (Giddens, 1998). Ao definir o termo “positivismo”, Comte pretendia sobretudo identificar os princípios epistemológicos e metodológicos próprios da atividade científica tal como ela se constitui no Ocidente europeu na época moderna (Ferreira et al., 1995). Segundo este, o modelo de pensamento científico tinha características que passavam, entre outros aspetos, pela observação sistemática e pela verificação das afirmações. Comte, no seu Curso de Filosofia Positiva (1830-1842), procurou implementar o método positivo no estudo dos factos sociais (Barata, 2002). Desta forma, ambicionou retirar o pensamento social – a sociologia – do âmbito da filosofia e da crítica política, com as quais até à data tinha coexistido, atribuindo-lhe a dignidade de outras ciências.

<sup>7</sup> Peirce é reconhecidamente o criador do método pragmatista, A ideia condutora dos mais conhecidos ensaios de Peirce “The Fixation of Belief”, de 1877 e “How to Make Our Ideas Clear”, de 1878 (citado por Murphy, 1993), diz respeito à dúvida, esta é um estado de preocupação, inquietação e insatisfação que instigue à ação do pensamento, no sentido de atingirmos o estado de crença, que nos conduz a hábitos de ação, proporcionando um estado calmo e satisfatório.

<sup>8</sup> James (1842-1910) foi quem popularizou e usou pela primeira vez o termo “pragmatismo” nos seus livros e conferências. Este foi apresentado à comunidade filosófica através do texto intitulado “Philosophical Conceptions and Practical Results” e, provavelmente, foi através do seu livro “Pragmatism”, de 1907, que se divulgou pelo mundo (Murphy, 1993).

<sup>9</sup> John Dewey (1859-1952) ocupou um lugar privilegiado dentro do pensamento norte-americano, sendo vinte anos mais novo que Peirce e James, Dewey, tornou-se a principal figura do pragmatismo no século XX.

serve fundamentalmente para que o Homem se oriente na realidade através da ação. O pragmatismo, como Peirce o concebe, é um método lógico-semiótico de clarificação das ideias, que consiste em interpretar o significado de um conceito ou teoria pelas consequências práticas concebíveis que o objeto será capaz de causar e, deste modo, afetar a conduta humana. Assenta na ideia de que o sentido de um conceito ou proposição pode ser explicado pela consideração dos seus efeitos práticos (Murphy, 1993). Para saber qual a interpretação de um signo (o significado de uma ideia), há que considerar quais os efeitos práticos que concebemos em relação ao objeto. Admitindo que um determinado conceito é verdadeiro e outro não, a diferença resulta nos efeitos práticos de cada um. Não havendo nenhuma diferença prática, conclui-se que as duas alternativas são equivalentes pois, se dois conceitos não produzem consequências diversas são indistinguíveis. Assim, para que possamos alcançar a perfeita clareza acerca das ideias relativas a um objeto, devemos ater-nos objetivamente nos seus efeitos de caráter prático que o nosso juízo é capaz de determinar.

Para Peirce, o conhecimento é resultado de uma pesquisa que tem como ponto de partida a inquietação e irritação da dúvida (início de uma questão), que instigue a ação do pensamento à procura da crença (resolução da questão), tornando-se uma regra de ação que guia os nossos atos para satisfazer os nossos desejos (Murphy, 1993). A essência da crença é a criação de um hábito (conjunto de todas essas ações, tanto reais como possíveis) e as diferentes crenças distinguem-se pelos diferentes modos de ação a que dão origem. Assim, o que decide a identidade ou da diversidade das crenças não são meras palavras, mas sim ações empiricamente verificáveis, já que os referidos resultados de ação são resultados sensíveis. No entanto, há sempre um momento em que a dúvida ressurgue, uma vez que a crença é uma regra de ação e a sua aplicação pode levantar novas dúvidas, o que conduz à busca de novas crenças (Murphy, 1993). Sendo assim, o que conhecemos nunca está de facto acabado e, por isso, Peirce considera que temos uma forma de saber preditiva, ou seja, que nos permite apenas prever o desenrolar de algo baseado na regularidade da sua manifestação. Contudo, a verdade de algo está no seu futuro, no seu devir (Murphy, 1993).

Enquanto o pragmatismo original imaginado por Peirce era um método de esclarecer conceitos ou representações de termos teóricos, tratando-se de uma questão de otimização do raciocínio, James interpreta estas noções num outro contexto e pensa as teorias científicas do ponto de vista da sua utilidade prática, como guias das nossas ações no mundo. Este autor refere que uma crença verdadeira é aquela que atende aos nossos propósitos, que funciona na prática, no nosso quotidiano e nos traz benefícios (Murphy, 1993).

Nesta linha de pensamento, Dewey, segundo Murphy (1993), abandonou a ideia de que as crenças representam a realidade e defende que as crenças são instrumentos para lidar com a realidade, ou seja, máximas que condicionam o comportamento de quem tem a crença. Na filosofia pragmática de Dewey, a realidade é toda composta de acontecimentos impulsionados pelo dinamismo (designado por Dewey de experiência) da ação transformadora, e esses acontecimentos só são diferenciados pelo grau de eficiência ou capacidade de reconstrução progressiva. A experiência, por sua vez, con-

cretiza-se na continuidade entre os fenómenos naturais, os acontecimentos sociais e a experiência humana, em oposição à compreensão idealista de dualidade corpo-espírito. Esta é a condição para a aquisição da verdade e deve ser entendida como praxis, isto é, os significados intelectuais devem ser entendidos como hipóteses de solução de problemas. Daí que a verdade da ideia não passe da sua eficiência experimental ou cognitiva e, em última análise, da sua provada utilidade social e moral. Os problemas científicos têm as suas origens no senso comum e tornam-se científicos mediante a inquirição lógica que os transforma em objetos de investigação (Murphy, 1993). O resultado desse processo é o conhecimento científico. Ora, o conhecimento científico é teórico, mas tem por finalidade aplicar-se às condições existenciais e quando isto acontece, volta a pertencer ao senso comum. Deste modo, a validade do conhecimento é determinada pela sua capacidade em organizar e controlar os elementos do senso comum (Murphy, 1993).

Entre o dogmatismo e o ceticismo encontramos mais uma vez o criticismo, defendido por Kant, como uma posição intermédia que permite a transformação da antítese em síntese, que defende a possibilidade de se aceder à verdade, mas não aceita sem crítica as afirmações da razão. O posicionamento de Kant “não é dogmático nem cético, mas sim reflexivo e crítico” (Hessen, 1978, p. 55).

## 1.2 Sociologia do conhecimento

Um dos objetivos da Teoria Geral do Conhecimento é situar o conhecimento científico entre outras formas possíveis de conhecimento. Surge então a questão: há ou não processos de conhecimento que utilizam vias diferentes das utilizadas pela ciência? Na tentativa responder a esta questão, alguns autores propõem dirigir as nossas faculdades intelectuais para a “intuição das essências” e fundar assim, para além da ciência dos factos uma ciência fenomenológica (Blanché, 1988).

A Fenomenologia constitui uma linha de pensamento filosófico, fundada por Edmund Husserl na viragem do século XIX para o século XX, que procura compreender e interpretar os fenómenos que se expõem à perceção sem recorrer às categorias preconcebidas do racionalismo. Sugere a supressão da separação entre o “sujeito” e o “objeto” (contrariamente ao pensamento positivista) e analisa a realidade a partir da ótica da primeira pessoa. Para a abordagem fenomenológica, o verdadeiro conhecimento integra as perceções das coisas e não as meras reflexões de uma consciência pré-existente que determine a priori a espécie de conhecimento possível de encontrar (Mannheim, 1986), como defendia a orientação Kantiana.

Na esteira da posição clássica de Platão, Husserl também distingue a intuição sensível da intuição não sensível. A primeira tem como objeto as coisas concretas e individuais, a segunda tem como objeto a essência geral das coisas. Para Husserl, todos os fenómenos, do mais simples ao mais complexo, são reais, na medida em que são compreendidos pela consciência, ou seja, são objeto do pensamento. A fenomenologia estabelece como postulado que o fenómeno é lastro do pensamento, ou seja, é pensamento

e ao mesmo tempo fenómeno (Hessen, 1978). Por exemplo, uma criança ao desenhar um pássaro, ainda que de forma pouco precisa, poderá dizer que as asas que desenhou são de um pássaro; sabemos que é apenas uma tentativa de desenhar um pássaro, mas sabemos também que representa efetivamente um pássaro. Nesta linha de pensamento Herbert Mead, no seu livro *Mind, Self and Society*, publicado em 1934, sustenta que a experiência é mediada pela interpretação. Para este autor, o significado que os indivíduos atribuem às suas experiências, assim como os processos de interpretação, são elementos essenciais e não alheios àquilo que é a experiência (Mead, 1934 citado por Coutinho, 2011). Os significados vão-se construindo num jogo de interações que o sujeito estabelece nas diferentes situações da vida e acabam por ser uma construção social (Coutinho, 2011). Nesta ótica, os fenomenologistas tentam compreender qual o significado dos acontecimentos e das interações para as pessoas em determinadas situações. Procuram entrar no mundo concetual dos indivíduos com o propósito de aferir quais os significados que estes constroem a partir dos eventos da sua vida quotidiana, livre de pressupostos e de ideias pré-concebidas (Coutinho, 2011).

A aproximação da fenomenologia à Sociologia verificou-se através do trabalho do austríaco Alfred Schütz que se situou no cruzamento das preocupações da Sociologia Compreensiva de Max Weber e da Filosofia fenomenológica de Edmund Husserl (Corcuff, 2001). Weber foi um neokantiano que rejeitou o absolutismo científico e admitiu uma certa relatividade no que respeita à verdade científica (Ferreira, Marques, Graça, Carvalho, Peixoto & Raposo, 1995). Este autor foi um dos primeiros a defender que o conhecimento da realidade na sua totalidade é impossível, tanto no que se refere ao conhecimento vulgar como no que se refere à Ciência. “Não podemos conhecer mais do que o que resulta da aplicação de categorias ao real” (Ferreira et al., 1995, p. 91). Por outro lado, “para todas as disciplinas, tanto das ciências da natureza como das ciências da cultura, o conhecimento é uma conquista que nunca poderá atingir o seu termo” (Aron, 1994, p. 481), porque podemos sempre ir mais longe na análise e avançar mais na investigação, à medida que a história progride e os sistemas de valores se renovam (Aron, 1994). A sociologia de Weber visa a compreensão (*verstehen*) interpretativa da ação social e os sentidos subjetivos dessa ação, mas também a sua causalidade e os seus efeitos. Ao aplicar o método da hermenêutica aos factos humanos e sociais, Weber lançou os fundamentos de uma sociologia compreensiva ou interpretativa.

Weber não pensa que a ordem social tenha que se opor ou distinguir dos sujeitos como uma realidade exterior a estes, antes defende que as normas sociais se concretizam quando se manifestam sob a forma de motivação para a ação (Aron, 1994). Distingue, então, quatro tipos de ação social segundo o modo de orientação (Barata, 2002, p. 17):

i) a ação racionalmente orientada para um sistema de fins individuais, em que a ação se orienta em função de expectativas respeitantes a objetos exteriores ou pessoas, implicando a consideração dos meios para alcançar determinados fins;

ii) a ação racionalmente orientada em relação a um valor absoluto, resultado de uma convicção, ética, estética ou religiosa;

iii) a ação afetiva, aquela que resulta de estados emocionais do sujeito quando submetido a determinadas circunstâncias;

iv) a ação tradicional que é motivada pelos costumes, tradições, hábitos, crenças, quando o sujeito age movido pela obediência a hábitos fortemente enraizados.

Nesta perspectiva, a Sociologia como ciência compreensiva da ação social, implica a captação do sentido que o sujeito imprime ao seu comportamento, pelo que Weber tem a preocupação de compreender o sentido que cada ator social dá às suas ações (Aron, 1994).

Apenas alguns anos depois da morte de Weber, Schütz defenderia que, para entender os indivíduos, é necessário compreender como estes apreendem o mundo em que vivem, o “mundo da vida” (*lebenswelt*). Segundo Schütz, os objetos de pensamento, constituídos pelos investigadores em ciências sociais, fundamentam-se nos objetos de pensamento constituídos pelo Homem quando conduz a sua vida quotidiana entre os seus semelhantes. De acordo com esta perspectiva, o conhecimento erudito do mundo social assenta no conhecimento comum. “Qualquer interpretação desse mundo baseia-se numa reserva de experiências prévias, as nossas próprias e as que nos transmitiram os nossos pais ou os nossos professores; estas experiências sob forma de ‘conhecimentos disponíveis’, funcionam como esquemas de referência” (Schütz, 1987, citado por Corcuff, 2001, p. 68).

Este conhecimento comum manifesta-se através da tipificação, isto é, o que é experimentado na perceção de um objeto é transferido para outro objeto similar. Os atores sociais efetuam tipificações contínuas do mundo social, nomeadamente através da linguagem que herdaram das gerações anteriores. Assim, o mundo percecionado no quotidiano é intersubjetivo e socialmente construído, uma vez que não é somente do ator mas também dos outros, inclusive daqueles que o precederam, e também porque é constituído por significações que se consolidaram ao longo da história das sociedades humanas. Contudo, há que ter em conta que a reserva de conhecimentos disponíveis não é a mesma para todos, existe uma “distribuição social do conhecimento” condicionada pela trajetória biográfica e pela situação social de cada ator (Corcuff, 2001, p. 68). “O homem comum habita um mundo que é “real” para ele, embora em diferentes graus, e “sabe”, com graus variáveis de certeza, que este mundo possui tais e tais características” (Berger & Luckman, 2004, p. 15).

A expressão “Sociologia do Conhecimento” foi introduzida na literatura pelo filósofo alemão Max Scheler, na década de 20 do século passado. No entanto, os seus antecedentes imediatos provêm do pensamento alemão do século XIX, nomeadamente do pensamento marxista, do pensamento nietzschiano e do historicismo (Berger & Luckman, 2004). É em Marx que se encontra a raiz da sociologia do conhecimento, na medida em que este entende que a maneira de pensar dos homens é determinada pelas características da sociedade em que vivem (Berger & Luckman, 2004). Marx, invertendo o pensamento de Hegel,<sup>10</sup> argumenta que é o mundo das coisas materiais, nomeadamen-

---

<sup>10</sup>De acordo com a perspectiva dos idealistas, as coisas não existem por si mesmas, mas na medida em que são representadas ou pensadas. Desta forma, só se conhece aquilo que se insere no âmbito do nosso espírito e não as coisas em si próprias. Para Hegel (1770 – 1831), o mundo só existe em virtude do conhecimento que dele temos. As coisas existem somente porque o nosso espírito as pensa, tal como o espírito existe somente porque pensa (Bronowski & Mazlish, 1988).

te o modo como os homens se organizam para retirar o seu sustento da natureza, que determina o mundo das ideias e não o contrário. O materialismo marxista é baseado na convicção de que a consciência humana é reflexo da ação do homem sobre a matéria, ação que está sempre em constante movimento e em processo de criação (Berger & Luckman, 2004). O modo de produção da vida material, segundo Marx, condiciona o desenvolvimento da vida social, política e intelectual em geral. Assim, “não é a consciência dos homens que determina o seu ser, pelo contrário, é o ser social que determina a sua consciência” (Marx, 1971, 29). Marx defende que os homens, independentemente da sua vontade, entram em relações determinadas e necessárias. Partindo desta ideia, o autor salienta que é imprescindível analisar o movimento da História tendo em conta a estrutura das sociedades, as forças e relações de produção e não a interpretação da maneira de pensar dos homens (Marx, 1971b).

Não se julga um indivíduo pela ideia que ele faz de si próprio, não se poderá julgar uma tal época de transformação pela sua consciência de si; é preciso, pelo contrário, explicar esta consciência pelas contradições da vida material, pelo conflito que existe entre as forças produtivas sociais e as relações de produção (Marx, 1971, p. 29).

Assim, o materialismo dialético de Marx considera que a história da humanidade não é o produto do espírito, como defendia Hegel, mas o resultado da luta de classes.

A Sociologia do Conhecimento incluiu alguns conceitos-chave do pensamento de Marx, nomeadamente os conceitos de “ideologia” (visões do mundo que servem de armas para interesses sociais),<sup>11</sup> de “falsa consciência” (pensamento alienado do verdadeiro ser social do pensador) e, ainda, os conceitos de “infraestrutura” e de “superestrutura”. Para Marx o pensamento humano alicerça-se na atividade humana (trabalho) e nas relações sociais produzidas por esta atividade. Assim, a infraestrutura corresponde ao conjunto das atividades humanas ligadas ao trabalho, enquanto a superestrutura constitui o mundo simbólico que é produzido por essa atividade (Berger & Luckman, 2004, p. 19). Deste modo, a infraestrutura económica da sociedade determina a sua superestrutura ideológica, jurídica, política, religiosa e cultural. O tema dominante explorado, por esta corrente de pensamento é o do sentido da relatividade de todas as perspetivas sobre as ocorrências humanas. A insistência de que nenhuma situação social poderá ser compreendida, exceto no seu contexto histórico, facilmente poderia ser traduzida na ênfase da situação social do pensamento (Berger & Luckman, 2004).

É importante sublinhar aqui que o interesse de Scheler pela sociologia do conhecimento foi passageiro, pois o verdadeiro objetivo das suas preocupações filosóficas era o estabelecimento de uma antropologia filosófica que ultrapassasse a relatividade das

---

<sup>11</sup> O conceito de ideologia, primordial em várias teorias sociológicas, diz respeito a concepções utilizadas para justificar os privilégios de alguns grupos. Por vezes estas concepções distorcem a realidade social, à semelhança do neurótico que reinterpreta dimensões da sua vida que lhe são desconfortáveis. O conceito de ideologia é fundamental para a Sociologia do Conhecimento, onde as ideias que explicam as ações dos sujeitos são desmascaradas como autoilusão ou “insinceridade” (Berger, 2007, p. 51).



perspetivas que possuem uma localização específica, tanto ao nível histórico como ao nível social (Berger & Luckman, 2004, p. 19). Daí que tenha argumentado que a relação entre “fatores ideais” e “fatores reais” (termos remi­niscen­tes dos conceitos infraestrutur­a/superestrutur­a de Marx), consiste apenas na regulação de uns pelos outros: os “fatores reais” regulariam as condições em que certos “fatores ideais” aparecem na história (Mannheim, 1986), mas não o seu conteúdo. Isto é, a sociedade determina a presença, mas não a natureza das ideias (Berger & Luckman, 2004, p. 19).

No entanto, a perspetiva daquele que é considerado o fundador da Sociologia do Co­nhecimento, Karl Mannheim,<sup>12</sup> é muito mais alargada do que a de Scheler. Segundo Mannheim, a sociedade determina, não apenas a aparência, mas também o conteúdo das ideias. Este autor recupera o materialismo histórico marxista, ao afirmar que o conhecimento, para além de ser historicamente relativo, é de igual modo socialmente relativo. Ou seja, o conhecimento é condicionado por certas condições do ser social, especialmente, ao nível da classe (Mannheim, 1986). O autor argumenta que os elementos de uma classe cooperam e competem em grupos diversamente organizados e que estes impelem, de acordo com a posição dos grupos a que pertencem, a modificação de questões da sociedade ou a sua perpetuação numa dada condição. Assim, é em função dos desejos de mudar ou de conservar essa atividade coletiva que surgem os problemas, os conceitos e os modos de pensamento.<sup>13</sup> Desta forma, na construção dos diversos modos de pensamento, é a competição que influencia o aparecimento de novos conhecimentos e os sentidos em que estes se desenvolvem. É esta dinâmica que controla o mercado económico, o curso dos acontecimentos políticos e sociais e, principalmente, impulsiona as diversas interpretações do mundo que, quando são descobertas as suas origens sociais, se revelam como expressões intelectuais de grupos em luta pelo poder (Mannheim, 1986).

Assim, os grupos concretos organizados em volta de certos interesses dominantes encontram-se comprometidos com um determinado estilo de pensamento e de sensibilidade que, embora não derivem dos referidos interesses enquanto tais, lhes estão associados (Mannheim, 1986). Segundo Karl Mannheim, a tarefa da Sociologia do Co­nhecimento é estabelecer a relação entre “pontos de partida” filosóficos e intelectuais (expressões das aspirações de grupos) e as correntes sociais (que influenciam as posições sociais). Isto é, descobrir a correlação entre as posições intelectuais em abstrato e as classes sociais concretas que lhe estão subjacentes (Mannheim, 1986, p. 248). Ora, no processo sócio-histórico encontram-se não só grupos antagónicos que competem entre si mas também conflitos de postulados universais (de que os vários estilos de pensamento são aspetos parciais), cujo desenvolvimento está ligado a certas classes. Alguns dos postulados universais são reminiscências do passado enquanto outros vão

---

<sup>12</sup> Atualmente, associa-se a sociologia do conhecimento à obra de Karl Mannheim, o que se deve à tradução integral da sua obra para a língua inglesa, enquanto a obra de Scheler, sobre a sociologia do conhecimento, nunca foi traduzida. A formulação feita por Mannheim da sociologia do conhecimento continua a constituir a referência para esta área disciplinar.

<sup>13</sup> O ensaio de Karl Mannheim intitulado *Pensamento Conservador*, de 1927, demonstra como, depois da Revolução Francesa, um conjunto de ideias sobre o Estado, a Sociedade e o Homem emergiu em França e na Alemanha. Estas ideias expunham as reações de determinados grupos das sociedades desses países contra os movimentos revolucionários e o que estes significavam, servindo para esses grupos como uma proteção em relação a esses mesmos movimentos e, simultaneamente, como uma arma de ataque (Elias, 1971).

surgindo. Esta dinâmica dá espaço à permeabilização de conflitos de valor em cada estágio da evolução histórica e, por conseguinte, ao surgir de novos postulados universais (Mannheim, 1986, p. 252).

Uma das preocupações centrais de Mannheim foi o fenómeno da ideologia. Segundo o autor, ao nível da Sociologia do Conhecimento não há pensamento humano que não sofra influências ideológicas do seu contexto social (Berger & Luckman, 2004). A abordagem estrutural é um traço fundamental na perspectiva deste autor. Todas as formas mais simples, elementarmente lógicas, como os conceitos ou juízos, só podem ser compreendidas no âmbito da sua forma globalizante e compreensiva (Mannheim, 1986). De acordo com o autor, apenas podemos explicar e compreender uma determinada coisa se encontrarmos o seu lugar nas ordens, séries e níveis correntemente aceites. Assim, a interpretação de um fenómeno pressupõem a compreensão de uma totalidade ou de uma conceção universal de uma época – “visão do mundo”. No entanto, Mannheim acreditava que, embora as influências ideológicas não pudessem ser erradicadas na sua totalidade, elas poderiam ser minimizadas pela análise sistemática de um número significativo de diferentes perspectivas, relativamente a um determinado objeto de pensamento. Assim sendo, a Sociologia do Conhecimento é importante para a compreensão dos acontecimentos humanos afastada de ideologias ligadas a posições de classe (Berger & Luckman, 2004, pp. 21-23). Este investigador abordou ainda as potencialidades do pensamento “utópico” que tal como a ideologia, produz uma imagem distorcida da realidade, mas, ao contrário desta, tem uma dinâmica que permite transformar essa realidade na imagem projetada. No fundo, antecipa a noção de “profecia que se cumpre a si própria” que viria a ser formalizada alguns anos mais tarde por Robert Merton.

O sociólogo americano Robert Merton também se debruçou sobre a Sociologia do conhecimento e encetou a sua abordagem a partir do estrutural-funcionalismo sociológico. Este autor aplica os seus próprios conceitos de funções “manifestas” e funções “latentes”<sup>14</sup> à esfera das ideias, distinguindo as funções conscientes e intencionais, das funções inconscientes e não intencionais das ideias. As funções manifestas dependem claramente dos objetivos perseguidos pelos sujeitos e do desejo de integração dos grupos e, inversamente, as funções latentes, são inconscientes, uma vez que a sua ação não depende da vontade e da intenção dos atores envolvidos (Silva, 2012).

Merton, a partir de 1942,<sup>15</sup> procurou clarificar os debates sobre a relação entre o saber científico e a sociedade e, para tal, traçou as grandes linhas da Sociologia da Ciência. Para este sociólogo, o relevante não são os métodos ou os conteúdos da ciência mas os valores culturais e as normas subjacentes à atividade científica. A Sociologia da Ciência deve estudar não apenas a estrutura cultural da ciência, mas também o impacto da sociedade na determinação dos focos de interesse, na seleção de problemas e nos próprios compassos de desenvolvimento científico (Santos, 2002). Neste sentido, para

---

<sup>14</sup> As funções “manifestas” são as funções conscientes e deliberadas dos processos sociais, enquanto as funções “latentes” são inconscientes e involuntárias. Por exemplo, “a função ‘manifesta’ da legislação antijogo pode suprimir o jogo, e a sua função ‘latente’ criar um império ilegal para as organizações que promovem o jogo clandestino” (Berger, 2007, p. 51).

<sup>15</sup> O trabalho de Merton que melhor define o objeto da Sociologia da Ciência intitula-se *Science and Democratic Social Order*, datado de 1942 (Santos, 2002).

Merton, a Sociologia da Ciência deveria identificar e explicar as condições sociais, políticas e culturais que permitem uma maior ou menor possibilidade de desenvolvimento da ciência, tendo em conta que determinadas sociedades podem ser mais ou menos favoráveis ao seu desenvolvimento (Silva, 2012).

Segundo Boaventura de Sousa Santos (2002), embora se possa considerar a Sociologia da Ciência como um ramo da Sociologia do Conhecimento, a realidade é que existe uma clivagem entre a Sociologia do Conhecimento que foi elaborada na Europa entre finais do Século XIX e a década de trinta do século XX e a Sociologia da Ciência fundada nos Estados Unidos da América no início da década de quarenta do século passado. Num contexto em que o desenvolvimento do capitalismo americano produziu um desenvolvimento tecnológico sem precedentes e com fortes consequências sociais, por exemplo, no domínio do desemprego tecnológico, da obsolescência das aptidões, da vida quotidiana dos operários, a que vem acrescentar-se a ligação da ciência à guerra, impunha-se definir as condições em que a ciência deveria ser praticada, de forma a evitar abusos ao nível da sua utilização. Ora, a Sociologia do Conhecimento europeia estava longe de poder contribuir para esta tarefa.

A Sociologia do Conhecimento admitia o condicionamento social na construção da ciência, não só apenas ao nível dos conteúdos teóricos, como das condições metodológicas e critérios de validade intrínsecos ao processo científico, posição que colide fortemente com a posição positivista que está por detrás do desenvolvimento tecnológico. Para além disso, a Sociologia do Conhecimento debatia-se com o perigo do relativismo, bem patente na obra de Mannheim. Ou seja, a transformação da verdade numa questão de consenso poderia contribuir para a sua manipulação política. Algo que já tinha sido aproveitado na Alemanha pelo regime nazi. A acrescentar a isto, observa-se que as investigações realizadas na Europa possuíam um cariz vago e abstrato, por contraste com a ciência e a tecnologia americanas. A Sociologia da Ciência pretendia constituir um objeto bem definido e limitado e proceder à sua investigação segundo os cânones da ciência (Santos, 2002).

Segundo Norbert Elias (1971), os postulados teóricos comuns às diversas teorias sociológicas do conhecimento são relativamente simples. Estes postulados teóricos podem espelhar-se na afirmação de que a estrutura da “consciência”, das ideias, do conhecimento, do pensamento, da perceção ou de qualquer outra perspetiva que queiramos eleger é, fundamentalmente, definida pela estrutura dos grupos humanos que as produzem, não pelos “objetos” da consciência ou pela própria consciência, ou seja, pela “lógica”, ou pela “razão”.

Deste modo, a sociologia contemporânea do conhecimento centra a sua atenção nos tipos de ideias que representam um grande envolvimento e está fortemente centralizada no sujeito, o que corresponde a uma fraca centralização no objeto. Esta sociologia está mais interessada no conhecimento que reflete, em maior escala, a situação e a autoimagem dos grupos que produzem o conhecimento do que na estrutura do que eles efetivamente procuram conhecer (Elias, 1956).

O esforço para integrar a Sociologia do Conhecimento na ótica neopositivista da socio-

logia geral ficou a dever-se a Theodor Geiger, que sustentou a possibilidade de superar as ideologias através do recurso cuidadoso aos procedimentos científicos. Werner Stark vai mais longe, ao deixar para trás os problemas da ideologia e ao afirmar que o objetivo da Sociologia do Conhecimento não consiste em desenterrar as distorções produzidas ao nível social, mas no estudo sistemático das condições sociais do conhecimento enquanto tal.

Berger e Luckman (2004), por seu turno, referem que o interesse da Sociologia do Conhecimento tem incidido sobre questões epistemológicas, ao nível teórico, e sobre questões da história intelectual, ao nível empírico. Estes autores, afastam-se das concepções de Mannheim, de Scheler, bem como da orientação neopositivista, pois entendem que a questão das ideias, nomeadamente a ideologia, é apenas uma parte do problema mais amplo da sociologia do conhecimento. Uma vez que para eles, esta disciplina deve “ocupar-se de tudo aquilo que é considerado ‘conhecimento’ na sociedade” (Berger & Luckman, 2004, p. 26). Isto é, centrar-se no que o Homem conhece como realidade na sua vida quotidiana. É este conhecimento que constitui o tecido de significados sem o qual nenhuma sociedade poderia existir.

Peter Berger e Thomas Luckman, associados ao construtivismo fenomenológico, manifestamente influenciados pelo pensamento de Alfred Schütz, alargaram a Sociologia do Conhecimento ao conhecimento comum, ou seja, ao conjunto de processos de construção social do conhecimento na vida quotidiana. Na sua perspetiva, a Sociologia do Conhecimento deverá, não apenas tratar da variedade empírica do conhecimento nas sociedades humanas mas também dos processos pelos quais qualquer conjunto de conhecimentos se estabelece como “realidade” (Berger & Luckman, 2004). Na medida em que o conhecimento humano se desenvolve, transmite e conserva em situações sociais, importa compreender o processo pelo qual este se realiza, para que a realidade se cristalice para o Homem comum e seja admitida como certa.

Berger e Luckman não abordam a construção do conhecimento científico, ideológico ou técnico, antes procuram esclarecer os fundamentos do conhecimento na vida quotidiana. Esse espaço que passa pela objetivação dos processos e dos significados subjetivos sobre os quais é construído o mundo intersubjetivo do senso comum, que é aquele que partilhamos com os outros nas rotinas normais da vida quotidiana. Esta abordagem assenta num procedimento que tem em conta uma realidade objetiva, externa aos atores e outra, subjetiva, interna aos sujeitos. Esta perspetiva é explorada à luz dos diferentes processos de institucionalização, internalização, assimilação e exteriorização de conhecimento (Berger & Luckman, 2004).

Para estes autores, a sociedade é indubitavelmente uma realidade objetiva, isto é, é constituída por objetos autónomos em relação aos sujeitos. É no duplo processo de exteriorização e objetivação que se sustentam o conhecimento comum tipificador e as interações face-a-face, que alimentam o processo de institucionalização, em sentido lato (Corcuff, 2001).

A “realidade da vida quotidiana contém esquemas tipificadores em termos dos quais apreendemos os outros e ‘lidamos’ com eles nos encontros frente a frente, tornando-se mais anónimos à medida que se distanciam da situação frente a frente. Assim, apreen-

demos o outrem como ‘homem’, ‘europeu’, ‘comprador’, ‘tipo jovial’, etc.” (Berger & Luckman, 2004, p. 42). Deste modo, “a institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca por tipos de atores, de ações tornadas hábito” (Berger & Luckman, 2004, p. 66). É no suceder da história, “através da cristalização das tipificações e dos hábitos e da sedimentação no decorrer do tempo (por exemplo através de reservas comuns de conhecimento, a partir das quais a linguagem nomeia a realidade) que as instituições adquirem uma certa solidez e estabilidade” (Corcuff, 2001, p. 70). “O mundo institucional é, por conseguinte, vivenciado como uma realidade objetiva” (Berger & Luckman, 2004, p. 72). As instituições, a fim de se preservarem, necessitam de legitimações quer de ordem cognitiva, quer de ordem normativa (Berger & Luckman, 2004). Mais concretamente, as instituições precisam de formas simbólicas que permitam o seu conhecimento e valorização e, por conseguinte, a sua explicação, justificação e transmissão. A construção das legitimações assenta sobre a linguagem e proporciona uma lógica atribuída ao mundo social objetivado. Desta forma, a linguagem consegue objetivar o mundo e transformar a experiência numa ordem coerente, concretizando o mundo no sentido de o apreender e de o produzir. Esta ordem institucional faz parte do património social do conhecimento disponível e, como tal, é entendida como certa. Esta condição permite a um observador de uma sociedade aferir se as instituições da mesma funcionam efetivamente e se se integram tal como é expectável (Berger & Luckman, 2004, pp. 75-76).

Assim, a integração de uma ordem institucional só pode ser compreendida no âmbito do conhecimento que os seus membros têm dela. O conhecimento fundamental acerca da ordem institucional assenta no conjunto de tudo o que todos sabem sobre o mundo social (princípios morais, valores, crenças, mitos, provérbios, etc.) e que dinamiza e motiva a conduta institucionalizada. Este é o conhecimento adquirido no decurso da socialização e que medeia a interiorização individual das estruturas objetivadas no mundo social. Ora, sendo o conhecimento social entendido como um corpo de verdades acerca da realidade, o desvio radical da ordem institucional surge como um afastamento da realidade, por vezes designado de doença mental, depravação ou simplesmente ignorância (Berger & Luckman, 2004, pp. 76-77).

Os autores insistem na objetividade construída do mundo social, contudo, a sociedade para Berger e Luckman também é subjetiva, uma vez que é interiorizada através da socialização que consiste na “completa e consistente introdução de um indivíduo no mundo objetivo de uma sociedade ou de um sector desta” (Berger & Luckman, 2004, p. 138). A socialização é, assim como a institucionalização, um duplo processo de conservação e de transformação que simultaneamente mantém e modifica a realidade, através do abandono e do acrescento de elementos que conduz ao enfraquecimento de certos sectores da realidade e ao reforço de outros (Berger & Luckman, 2004). Deste modo, o conhecimento relativo à sociedade é uma perceção, no sentido de apreensão da realidade social objetivada e uma realização, no sentido de continuada produção da realidade (Berger & Luckman, 2004). Os autores sublinham que existe uma relação dialética entre o homem (o produtor) e o mundo social (o seu produto), ou seja, o homem em coletividade e o mundo social interagem um com o outro. A exteriorização, a objetivação e

a interiorização (pela qual o mundo social objetivado é reintroduzido na consciência no decurso da socialização) são momentos de um processo dialético contínuo. Estes três momentos ocorrem em simultâneo, pelo que não devem ser considerados numa sequência temporal. O mesmo sucede em relação a um membro individual da sociedade, o qual exterioriza o seu ser no mundo social e ao mesmo tempo o interioriza como uma realidade objetiva (Berger & Luckman, 2004).

É nesta perspectiva que se irá estudar o conhecimento nas organizações, ou seja procurar compreender como se realiza o processo de criação, conservação, transmissão e utilização do conhecimento no contexto social das organizações.

A Sociologia do Conhecimento distingue-se da Teoria do Conhecimento Científico devido ao facto de esta última se centrar sobre os problemas comuns às diversas áreas do conhecimento científico, preocupando-se com o desenvolvimento do conhecimento científico a um nível meta-teórico. O trabalho de Thomas Kuhn é paradigmático a esse nível. Kuhn, encontra-se na fronteira entre a investigação da fundamentação de teorias e a Sociologia do Conhecimento, na medida em que a sua obra, *A Estrutura das Revoluções Científicas*, publicada em 1962, aborda os problemas metodológicos e epistemológicos e simultaneamente considera o papel dos processos sociais que estão implícitos no conhecimento científico. Uma importante contribuição de Kuhn, senão a mais importante, reside no facto de legitimar a relevância do conteúdo social (crenças, valores, consensos), em muitos casos como um fator fundamental para a validade de muitas descobertas da ciência. Este autor defendeu que a comunidade científica, enquanto grupo social, em determinados momentos da sua história adota e partilha um conjunto de crenças, valores, técnicas, etc., que se constituem como o paradigma (ou programa) para a validação e aceitação do conhecimento científico (Kuhn, 2009). Desta forma “um paradigma é o que os membros de uma comunidade científica compartilham, e, reciprocamente, uma comunidade científica é composta por aqueles que compartilham um paradigma” (Kuhn, 2009, p. 237). Assim, o autor sustenta que a ciência é também uma práxis social e histórica e é nesta premissa que assenta a sua proximidade com a Sociologia do Conhecimento.

Segundo Norbert Elias, no que diz respeito à aquisição do conhecimento, nenhum ser humano pode ser considerado um ponto de partida: na verdade, nós estamos sobre os ombros de outros que nos transmitem um conjunto de conhecimentos já adquiridos que, se nos for possível, podemos alargar. Se pensarmos no desenvolvimento do conhecimento humano a longo prazo, tanto no que diz respeito aos aspetos científicos como aos aspetos não científicos, percebemos que a dicotomia estática tradicional (como entre “sujeito” e “objeto” ou entre “subjetivo” e “objetivo”) não é adequada (Elias, 1971, p. 165). Como escreve este autor,

The classical epistemological paradigm of a lonely individual and isolated “subject” fishing here and now for knowledge of the connections of “objects” in the vastness of an unknow world, starting from scratch and all on his own, is no longer serviceable (Elias, 1971, p. 165).

Em vez disso, é necessário um paradigma que consiga lidar com o facto de que a aquisição de conhecimento é um processo que vai para além da duração de uma vida e da capacidade de criação de um indivíduo. Na verdade, aquisição de conhecimento é um processo no qual os “sujeitos” são grupos de pessoas de diferentes gerações (Elias, 1971, p. 165). Deste modo, de acordo com o autor, o conhecimento que as pessoas detêm num determinado período é originário de um longo processo de aquisição de conhecimentos que teve origem no passado. Ora, isto não pode ser entendido sem ter em conta uma certa sequência estruturada. Obviamente, o aumento do conhecimento ou o desenvolvimento do conhecimento está integrado no desenvolvimento mais amplo das sociedades (nas quais o próprio se desenvolve) e em última instância, acaba por integrar o desenvolvimento da própria humanidade (Elias, 1971).

### **1.3 O Conhecimento organizacional: especificação conceptual**

O Conhecimento organizacional será aqui discutido e definido através da apresentação de várias perspetivas emergentes na literatura, cada uma contribuindo com uma visão fragmentada, procurando-se, no conjunto, a sua melhor compreensão.

#### **1.3.1 Dados, informação e conhecimento: definições**

Na discussão do que é o conhecimento organizacional é importante diferenciar o que são *dados*, *informação* e *conhecimento*. Não é fácil destrinçar as diferenças entre estes três conceitos, que muitas vezes se inter-relacionam ou até mesmo se confundem. Os dados são um conjunto de factos distintos e objetivos sobre os acontecimentos. Apenas descrevem aquilo que acontece, não incluem juízos de valor ou interpretações que ajudem a sustentar uma decisão. Segundo Davenport e Prusak (1998), num contexto organizacional os dados são frequentemente descritos como registos estruturados de transações. Os dados por si só não incluem nexos de causalidade.

É atribuição de sentido aos dados, a sua relação com um contexto e a sua interpretação que permitem a sua transformação em informação. Segundo Peter Druker (1993), a informação diferencia-se dos dados por ter significado, relevância e propósito. Para que um conjunto de dados seja informação é preciso que existam relações de compreensão entre si ou entre os dados e outra informação. É o resultado de um tratamento, combinação ou organização de dados que nos permite concluir algo sobre determinado fenómeno (A.M. Serrano & Fialho, 2003), isto é, possuir informação sobre esse facto ou fenómeno.

Zorrinho refere-se à informação como “uma representação simbólica, por natureza, em código convencional, de acontecimentos, objetos ou fluxos que constituem o real perceptível. Conjuga, assim, um conjunto de registos em linguagem simbólica (dados), interpretados de acordo com um determinado código (padrão)” (Zorrinho, 1995, p. 15). Le Moigne, seguindo a mesma linha de pensamento, define informação como um “objeto formatado, criado artificialmente pelo homem, tendo como finalidade a representação de um tipo de acontecimento perceptível por ele no mundo real” integrando um

conjunto de registos ou dados e um conjunto de relações entre eles, que determina o seu formato (Le Moigne citado por Almeida, 1992, p. 116). Assim, pode dizer-se que a informação é o significado construído a partir dos dados. Neste sentido, Davenport e Prusak (1998) consideram várias formas de integrar valor nos dados de modo a transformá-los em informação.

Atividade	Descrição
Contextualização	Saber qual a finalidade dos dados recolhidos.
Categorização	Conhecer as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados.
Cálculo	Os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente.
Correção	Os erros são eliminados dos dados.
Condensação	Os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa.

**Tabela 1.3.1.1** Transformação de dados em informação

*FONTE* Adaptado de Davenport e Prusak, 1998, p. 4)

A tabela 1.3.1.1 mostra como se convertem dados em informação ao acrescentar-se significado, isto é: contextualização (propósito pelo qual os dados são recolhidos); categorização (identificação dos elementos essenciais); cálculo (tratamento algébrico); correção (eliminação de erros) e condensação (organização dos dados de uma forma sistemática) (Davenport & Prusak, 1998). Por exemplo, este tipo de processo é visivelmente verificável quando se procede ao tratamento dos dados de um questionário em que após a recolha, dentro de uma certa contextualização, há todo um processo de categorização, cálculo, correção e condensação dos dados, a fim de se chegar a uma determinada leitura de um fenómeno, dando-lhe enquadramento e significado.

Se existe alguma dificuldade no estabelecimento da distinção clara entre dados e informação, é ainda mais difícil encontrar consenso sobre as relações destes conceitos com o de conhecimento. No entanto, é frequentemente aceite que o conhecimento reside nas pessoas e é mais profundo e rico que os dados e a informação. As diferenças entre estes termos residem muitas vezes numa questão de grau (A. M. Serrano & Fialho, 2003).

Sveiby refere que “a informação é um método não confiável e ineficiente de transferência de conhecimentos de pessoa para pessoa” (Sveiby, 1998, p. 49). Segundo este autor, os recetores imprimem à informação o seu significado, tornando o conhecimento em informação interpretada.

O conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva dos dados. Neste sentido, para que a informação se transforme em conhecimento são necessárias diversas atividades humanas, conforme indica a tabela 1.3.1.2.



Atividade	Descrição
Comparação	De que forma a informação relativa a esta situação se compara a outras situações conhecidas?
Consequência	Quais as implicações desta informação para as decisões e ações?
Conexões	Quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?
Conversaão	O que as outras pessoas pensam desta informação?

**Tabela 1.3.1.2** Transformação de informação em conhecimento

*FONTE* Adaptado de Davenport e Prusak, 1998, p. 6)

Assim, as pessoas transformam continuamente a informação em conhecimento, fazendo comparações, analisando consequências, procurando conexões e conversando com outras pessoas sobre as informações recebidas. Estas ações culminam na acumulação de conhecimentos, tornando os indivíduos mais capazes de transformar dados em informação e esta em conhecimento, passível de ser utilizado no futuro. Deste modo, o conhecimento é o resultado de um processo entre o saber acumulado e a informação adquirida e é diferenciado, devido às especificidades de cada um (A. M. Serrano & Fialho, 2003).

António Serrano e Fialho (2003), apresentam algumas características que, em jeito de síntese, definem e distinguem os dados, a informação e o conhecimento.

**Tabela 1.3.1.3** Dados, informação e conhecimento

*FONTE* (A. M. Serrano & Fialho, 2003, p. 50)

DADOS Simples observações sobre o estado do mundo	INFORMAÇÃO Dados dotados de relevância e propósito	CONHECIMENTO Interpretação, reflexão e síntese dos dados e da informação
Facilmente estruturados	Requer unidade de análise	Difícil estruturação
Facilmente obtidos por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	Difícil captura em máquinas
Frequentemente quantificados	Exige a mediação humana	Frequentemente tácito
Facilmente transferíveis		Difícil transferência
		Exige a ação e a criação das pessoas

Nonaka e Takeuchi (1997), também reforçam a diferença entre informação e conhecimento ao referirem que o conhecimento é obtido a partir da informação partilhada entre indivíduos. O conhecimento vem da informação, assim como a informação vem dos dados, mas para a informação se tornar conhecimento, tem de haver todo um trabalho humano.

A informação pode ser vista sob duas perspectivas: a informação “sintática” (ou volume de informação) e a informação “semântica” (ou significado) (Nonaka & Takeuchi, 1997). Uma ilustração da informação sintática encontra-se na análise realizada por Shannon e Weaver (1963), na qual o fluxo é medido sem levar em conta o significado inerente<sup>16</sup>.

O aspeto semântico da informação é mais importante para a criação do conhecimento, pois concentra-se no significado transmitido. Assim, a informação é um fluxo de mensagens e o conhecimento é criado por esse fluxo de informação, condicionado pelas crenças e compromissos do seu detentor. “Por isso a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento” (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 63). Isto acontece porque o conhecimento é encarado como um “processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade” (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 63). A informação proporciona novos pontos de vista para a interpretação de eventos ou objetos e lança luz sobre novas conexões, impulsionando a dinâmica deste processo (Nonaka & Takeuchi, 1997).

No entanto, tanto a informação como o conhecimento estão intimamente ligados ao contexto de produção e às relações sociais na medida em que são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas. Berger e Luckmann (2004) argumentam que as pessoas constroem o conhecimento social, que influencia as suas atitudes e comportamentos, através da interação e da informação que compartilham num determinado contexto histórico e social.

Ainda nesta linha de raciocínio, Karl Wiig (1999), outro autor que distingue conhecimento de informação, refere que o conhecimento consiste em verdades, crenças, perspectivas, conceitos, julgamentos, expectativas, metodologias e *know-how*.

O conhecimento é organizado, integrado e acumulado por longos períodos de forma a estar disponível para ser aplicado em situações específicas. A informação, por seu lado, consiste em factos e dados que são organizados para descrever uma situação particular. O conhecimento aplicado serve para interpretar a informação sobre uma situação e para decidir como lidar com ela. Nesta perspectiva, o conhecimento é a informação aplicada à ação, revelando-se na rotina, na prática e no comportamento dos indivíduos (A. M. Serrano & Fialho, 2003). Pelo que, nas organizações, o conhecimento encontra-se frequentemente embebido, não só nos documentos e repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas (Davenport & Prusak, 1998). Esta condição revela o seu carácter dicotómico – encontrando-se tacitamente nas pessoas e explicitamente em produtos e procedimentos formais.

Beckman, (citado por Liebowitz & Beckman, 1998) propõe uma hierarquia, que designa de hierarquia do conhecimento, com cinco níveis, em que distingue *dados*, *informação*, *conhecimento*, *expertise* e *capacidade*.

Os *dados* são considerados factos, códigos e imagem. A *informação* é entendida

---

<sup>16</sup> A obra referenciada de Shannon e Weaver foi largamente aceite como uma das fontes principais de onde nasceram os estudos da comunicação. O seu trabalho desenvolveu-se durante a II guerra mundial, nos laboratórios telefónicos Bell, nos EUA, e a sua principal preocupação era encontrar uma forma de utilização de máxima eficácia dos canais de comunicação. Com esse intuito, desenvolveram uma teoria que lhes permitia estudar o problema de como enviar uma quantidade máxima de informação por meio de um determinado canal, e de como medir a capacidade de qualquer canal para transformar informação.

como um conjunto de dados num contexto e com significado. O *conhecimento* é o domínio da informação, princípios e experiência que guiam ativamente a execução de tarefas e a gestão, as tomadas de decisão e a resolução de problemas. *Expertise* é a avaliação, seleção e aplicação do conhecimento que conduz a níveis de desempenho superiores, normalmente baseados no estrito domínio do conhecimento. A *capacidade* consiste na capacidade da organização de realizar processos e produzir produtos ou serviços com altos níveis de desempenho. Estas atividades em larga escala requerem a integração, coordenação e cooperação das pessoas e equipas de forma a relacionar os vários domínios do conhecimento. A capacidade implica a habilidade para aprender, para inovar, criar produtos e serviços e redesenhar e improvisar processos de negócio.

### **1.3.2 Tipos de conhecimento organizacional**

Depois de se definir o conhecimento, importa analisar as diversas formas como a literatura tem classificado o conhecimento em diferentes tipologias.

#### **1.3.2.1 Do conhecimento organizacional tácito ao conhecimento organizacional explícito**

São várias as tipologias de conhecimento organizacional apresentadas na literatura. No entanto, uma das contribuições mais importantes foi a de Nonaka (1991) e Nonaka e Takeuchi, no seu livro intitulado *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, publicado em 1995, onde reconhecem inequivocamente a distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito – inspirados na teoria do conhecimento de Michael Polanyi. Este autor, após a publicação do seu livro intitulado *The Tacit Dimension*, publicado em 1966, tornou-se uma referência de grande importância relativamente ao conceito de conhecimento tácito (Polanyi, 1997). Embora as referências a Polanyi sejam frequentes em toda a literatura sobre a Gestão do Conhecimento, a sua influência fez-se sobretudo sentir na obra produzida pelos autores japoneses mencionados (L. Cardoso, 2007a).

Segundo Sveiby (1996), Polanyi desenvolveu uma teoria sobre o conhecimento, na qual defendeu que a verdadeira descoberta não pode ser baseada em regras ou algoritmos e que o conhecimento para além de ser público é também pessoal, uma vez que é produzido pelas pessoas e, por conseguinte, engloba as suas emoções e paixões. Neste sentido, o autor defende que mesmo em ciência, a emoção é um dos elementos fundamentais do conhecimento. Por último, o autor defende que o conhecimento explícito tem origem no conhecimento tácito, sendo este o princípio de todo o conhecimento (Sveiby, 1996, p. 380). Deste modo, na perspetiva de Polanyi (1966, citado por L. Cardoso, 2003) só é possível adquirir novo conhecimento quando as pessoas estão em situações concretas que lhes proporcionam novas experiências, que são apreendidas

a partir dos conceitos que essas pessoas previamente dominam. É, então, a partir da experiência que as pessoas adaptam os conceitos prévios e reinterpretem a linguagem que utilizam, pelo que é desta forma que todo o conhecimento assenta numa componente tácita. Na mesma linha de pensamento Nonaka e Takeuchi (1997) consideram que o conhecimento está profundamente baseado na ação individual.

Assim, para os autores Polanyi, Nonaka e Takeuchi, existem dois tipos de conhecimento organizacional: o tácito e o explícito. O conhecimento tácito envolve uma dimensão técnica – do tipo *know-how* – e outra cognitiva, que inclui modelos mentais, crenças e percepções. Tais modelos, de difícil manifestação, exercem uma influência profunda sobre a maneira como percebemos o mundo ao nosso redor. A dimensão técnica inclui competências pessoais relacionadas com um conhecimento profundamente enraizado na ação de um indivíduo para com um contexto específico – uma arte ou profissão, uma determinada tecnologia ou mercado, ou mesmo as atividades de um grupo ou equipa de trabalho. Enquanto a dimensão cognitiva inclui elementos como as intuições, emoções, esquemas, valores, crenças, atitudes, competências e “premonições”. Estes elementos encontram-se incorporados nos indivíduos e definem a forma como agem e se comportam, constituindo o filtro através do qual percebem a realidade (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Deste modo, o conhecimento tácito encontra-se profundamente radicado na ação e no envolvimento do indivíduo em determinado contexto. Trata-se de um conhecimento pessoal dificilmente transmissível pela linguagem verbal. Na verdade, “podemos saber mais do que somos capazes de dizer” (Polanyi, 1966, citado por Nonaka, 1991, p. 98). As pessoas sabem mais do que podem verbalizar pela falta de ideias e de habilidades verbais, porque o seu conhecimento vai além das possibilidades da língua (Spender, 2001).

O conhecimento explícito é, por seu lado, considerado como o resultado de um conjunto de informação com significado, articulado numa linguagem clara incluindo números e diagramas (Nonaka & Takeuchi, 1997). Para estes autores, esta tipologia do conhecimento baseia-se na acessibilidade. Na realidade, os dois tipos de conhecimento são importantes, representando cada um deles as faces da mesma moeda, dependendo um do outro e reforçando mutuamente as suas características, conforme apresentadas na tabela 1.3.2.1.1.

**Tabela 1.3.2.1.1** Características do conhecimento tácito/explicito

*FONTE* Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 67.

Atividade	Descrição
Conhecimento de experiências	Conhecimento de racionalidade
Conhecimento simultâneo <small>(imediate)</small>	Conhecimento sequencial
Conhecimento analógico <small>(prática)</small>	Conhecimento digital <small>(teoria)</small>

O conhecimento tácito é criado, “aqui e agora”, num contexto prático e específico. A partilha deste tipo de conhecimento consiste num processo análogo que implica uma espécie de “processamento simultâneo” dos problemas partilhados. O conhecimento explícito por seu lado, lida com factos passados ou objetos e é dirigido para uma teoria independente do contexto, é criado sequencialmente, sendo por isso designado de atividade digital (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 66-67).

O conhecimento explícito é produzido a partir de dados recolhidos e informação armazenada. É escrito ou gravado integrando-se em livros, manuais, patentes, bases de dados, relatórios, bibliotecas, políticas e procedimentos. Pode ser facilmente identificado, articulado, captado, partilhado e aplicado. O conhecimento tácito, por seu lado, é altamente pessoal e difícil de formalizar. Este tipo de conhecimento está profundamente incorporado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como nas ideias, valores ou emoções que ele abraça (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000, p. 7).

Segundo Liebowitz, conhecimento tácito é o conhecimento do subconsciente quando algo é feito automaticamente, quase sem pensar. Este tipo de conhecimento é difícil de extrair e explicitar devido ao paradoxo da “engenharia do conhecimento”. Ou seja, quanto mais especializado o conhecimento, mais difícil é de compilar, extrair e formalizar num repositório de conhecimento. Enquanto o conhecimento explícito é mais óbvio e pode ser mais facilmente documentado (Liebowitz, 2001, p. 1).

Ao falar de conhecimento explícito, Polanyi reporta-se ao conhecimento que é expresso articuladamente. Isto é, o conhecimento explícito é sistematizado pelo discurso, enquanto o conhecimento tácito é do domínio do não dito.

Uma das funções da linguagem é classificação, que agrupa em categorias gerais as experiências, no seio das quais adquirem a capacidade de serem compreendidas por outros indivíduos. Tal como referem Berger e Luckmann (2004, p. 50), “a linguagem proporciona-me a imediata possibilidade de uma contínua objetivação da minha experiência em evolução. Por outras palavras, a linguagem tem uma flexibilidade expansiva, o que me permite objetivar um grande número de experiências que vêm ao meu encontro no decurso da vida”. Deste modo as experiências perdem a característica de experiência pessoal, mas ganham a possibilidade de serem comunicadas, embora só em parte, dado que de outro modo seriam apenas do foro interno de cada um. Por isso, apesar da perda de intensidade, as experiências individuais são classificadas segundo ordens gerais de significados e reconhecidas pela coletividade (Berger & Luckmann, 2004).

No momento em que um indivíduo exprime verbalmente alguma coisa (que antes de ser expressa, era interior e subjetiva), ela assume uma qualidade e dimensão externa e objetiva que na origem não possuía: torna-se uma realidade perceptível a mais indivíduos e dotada de vida própria. E daí em diante, independente do indivíduo.

O carácter de objetividade inerente à comunicação verbal implica dois aspetos: por um lado um conjunto de regras e de formas pré-existentes entre os falantes; por outro lado, a capacidade da língua de exteriorizar e objetivar o pensamento e as experiências. A experiência torna-se de algum modo estável e, através da palavra, suscetível de ser evocada à mente e equiparada a outras experiências. A linguagem tem o poder de obje-

tivar a realidade a partir do momento em que permite solidificar a experiência em algo permanente e partilhado pelos outros (Berger & Luckman, 2004).

Segundo Bitti e Zani, (1997), a linguagem é, sem dúvida, o mais poderoso e eficaz sistema de comunicação, uma vez que é um instrumento de objetivação e legitimação da realidade existente. As objetivações comuns da vida quotidiana mantêm-se devido às significações linguísticas que eu compartilho com o próximo, na medida em que a linguagem é a forma de mediação simbólica universal através da qual se constituem os diferentes significados atribuídos à realidade. “A compreensão da linguagem é, por isso, essencial para a compreensão da realidade quotidiana” (Berger e Luckmann, 2004, p. 48).

Na perspectiva do interaccionismo simbólico - que se preocupa com os significados que os indivíduos dão ao seu ambiente e com a forma como sentem o mundo - as pessoas desenvolvem e definem a sua identidade através da interação e de uma elaboração mútua do significado das coisas. Os significados que as pessoas dão às suas atividades culturais e sociais são tão reais como as forças naturais. Esta abordagem salienta que o homem é o único ser que pode usar a linguagem e por isso planear, pensar e comunicar a experiência.

O processo de estabelecimento de uma linguagem comum nas organizações é a forma através da qual as pessoas e os grupos podem exprimir e articular crenças comuns, produzindo uma estrutura para o conhecimento organizacional. Através da codificação, as organizações incrementam a apreensibilidade do conhecimento e a sua transferência entre grupos dentro de si próprias e mesmo entre organizações (Sanchez & Heene, 1997). Esta construção social de um conhecimento comum dá-se a partir de elementos como a linguagem e os símbolos, utilizados nas interações entre indivíduos pertencentes a grupos dentro das organizações e mesmo entre grupos de diferentes organizações (Sanchez & Heene, 1997).

Spender, identifica quatro tipos de conhecimento nas organizações, designadamente: o *consciente*, o *objetivado*, o *automático* e o *coletivo* (Spender, 1996). A componente consciente é a mais fácil de codificar, pois, o indivíduo consegue entender e explicar o que está a fazer. A componente automática é aquela em que o indivíduo não tem a consciência do que está a fazer. Sveiby (1998) reforça esta ideia referindo que o nosso consciente é um processador de informação irremediavelmente ineficiente, dado que processa muita menos informação que o subconsciente. O autor cita os estudos de Nörretranders, (1992) que indicam que o nosso consciente pode processar de dezasseis a quarenta *bits* de informação por segundo, enquanto o subconsciente tem a capacidade de trabalhar com onze milhões de *bits* por segundo, pelo que não temos consciência de uma grande parte da informação processada no nosso cérebro (Sveiby, 1998, p. 38). Deste modo, existem atividades e movimentos que realizamos, mas sobre os quais não pensamos. Ainda, segundo Spender, a componente coletiva refere-se ao conhecimento desenvolvido pelo indivíduo e partilhado com outros e ao conhecimento resultante da formação aprendida num contexto social específico (Spender, 1996).

Deste modo, o conhecimento é construído por meio da interação do indivíduo com o meio social e físico, dependendo tanto das condições do meio quanto das condições do indivíduo, estando em construção sempre que os indivíduos acumulam mais informa-

ções e tentam relacionar-se com novos ambientes (Spender, 1996).

Nesta linha de pensamento, uma definição funcional e pragmática do conhecimento é dada por Davenport e Prusak (1998), que encaram o conhecimento como uma mistura fluida, formada por experiências, valores, informação de contexto e perspicácia hábil que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informação. As pessoas transformam continuamente a informação em conhecimento, fazendo comparações, analisando consequências, procurando conexões e conversando com outras pessoas sobre as informações recebidas (A. M. Serrano & Fialho, 2003).

Sveiby para simplificar a noção de conhecimento que é utilizado no âmbito do trabalho sugere o termo *competência*, incorporando cinco elementos interdependentes:

- i) *Conhecimento explícito*: refere-se ao conhecimento de factos, adquirido quase sempre pela formação formal;
- ii) *habilidade*: trata-se de capacidades, adquiridas, sobretudo, através de treino e prática;
- iii) *Experiência*: resultado de reflexões sobre erros e sucessos passados;
- iv) *Julgamento de valor*: consiste em perceções do que a pessoa acredita estar certo, agindo como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo;
- v) *Rede social*: baseia-se em relações interpessoais num determinado ambiente e numa cultura transmitidas pela tradição (Sveiby, 1998, p. 42).

Sveiby (1998, p. 42) refere que o “conhecimento humano é tácito, orientado para a ação, baseado em regras, individual e em constante mutação”. A capacidade que uma pessoa tem para agir continuamente é criada por um processo de saber, que não pode ser desvinculado do contexto, uma vez que, segundo este autor, o processo humano do saber é desenvolvido pela natureza para nos ajudar a sobreviver num meio quase sempre adverso. O conhecimento é individual porque “a associação de conhecimentos é uma habilidade pessoal inalienável e intransferível; cada pessoa deve construí-la individualmente” (Sveiby, 1998, p. 38). O conhecimento tácito é baseado em regras porque, com o tempo, criamos no nosso cérebro padrões que atuam como regras inconscientes de procedimento para lidar com determinadas situações. As regras permitem-nos agir de forma rápida e eficaz sem pensarmos sobre o que estamos a fazer. Embora, de uma forma geral, as regras sejam tácitas, estas podem ser transformadas em regras práticas explícitas. O conhecimento é mutável, porque depois de explicitado em linguagem, este pode ser distribuído, originar a reflexão e a crítica e desta forma ser ampliado (Sveiby, 1998, pp. 37-42).

António Serrano e Fialho, por sua vez, entendem por conhecimento “a captação, a compreensão e a expressão de todas as dimensões da realidade e a sua ampliação integral” (2003, p. 48) e, entendem por capacidade o uso do conhecimento para determinadas atividades e finalidades. Assim, cada indivíduo recria a sua própria capacidade para agir e a interpretação da realidade através das suas experiências.

O conhecimento organizacional consiste, então, numa construção social comum que se dá a partir dos seus elementos e através das interações entre os indivíduos. É na inte-

ração social que os trabalhadores do conhecimento descobrem o que sabem, partilham o conhecimento e criam o novo conhecimento. Deste modo, o conhecimento, devido à sua intangibilidade e transmissão por meios “imateriais”, abre discussão sobre o virtual nas organizações (Zimmer & Boff, 2005).

### 1.3.2.2 Do conhecimento individual ao conhecimento organizacional

Até ao momento temos abordado o conhecimento, fundamentalmente, de uma forma dicotómica: tácito/explicito. No entanto, o conhecimento deve ser visto como um contínuo entre estes dois pólos. Pois muito do conhecimento organizacional reside algures entre extremos – altamente tácito e totalmente explícito e articulado (Loureiro, 2003).

O conhecimento pode, também, ser visto como individual, quando é criado pelo indivíduo e existe nele, ou coletivo, quando é criado ou reside num grupo ou nas suas ações coletivas. Nonaka e Takeuchi (1997, Nonaka, 1994) adotam, na sua teoria acerca dos processos de criação do conhecimento, a definição do conhecimento enquanto “crença verdadeira justificada” (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 63). Os autores referem: “Consideramos o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal em relação à ‘verdade’” (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 63). Deste modo, o conhecimento tem uma dimensão humana na medida em que se relaciona com o comportamento individual, possuindo uma carácter ativo e simultaneamente subjetivo, é dinâmico, na medida em que se cria em situações de interações sociais, e tem um carácter relativo uma vez que depende do contexto em que é criado, ou seja, depende de um espaço e tempo específicos. Sendo assim, o *conhecimento individual* pode, ser definido como o conjunto de crenças mantidas por um indivíduo acerca de relações causais entre fenómenos. Por sua vez, o *conhecimento organizacional* pode ser definido como o conjunto partilhado de crenças, sobre relações causais, existentes dentro de um grupo.

Na sociologia moderna, o debate sobre o conhecimento coletivo/individual remonta a Durkheim. A posição que devemos adotar é eclética. Claramente os indivíduos diferem no que sabem. Todavia, os grupos socializados sabem coisas, como a cultura que vão além do que qualquer indivíduo pode identificar. O pensamento lógico é feito de conceitos criados em coletividade que se opõem às representações sensíveis como, por exemplo, imagens, perceções e sensações. Segundo Durkheim (2002), as representações sensíveis ocorrem num fluxo permanente, impelem-se a si próprias e são rapidamente alteráveis. Nada nos garante que voltemos a ter a mesma perceção ou a mesma sensação perante a mesma experiência. Mas, pelo contrário o conceito ultrapassa o tempo, é mais estável, resiste à mudança e à maneria de pensar de cada época, fixa-se e cristaliza-se e só muda quando é necessário retifica-lo. O sistema de conceitos com o qual pensamos na vida corrente é traduzido no vocabulário da nossa língua materna e exprime a maneira como a sociedade representa as coisas. O conceito é universalizável, uma vez que é comum a diferentes indivíduos e pode ser comunicado. Contrariamente, as sensações são impossíveis de transmitir porque estão ligadas ao organismo e personalidade



de cada um. Deste modo, a natureza do conceito é coletiva, porque o conceito é elaborado em comunidade e uma vez que não tem a marca de uma inteligência em particular tem mais estabilidade do que as sensações, porque as representações coletivas são mais duráveis do que as representações individuais, na medida em que apenas acontecimentos de grande gravidade atingem a base mental da sociedade (Durkheim, 2002).

Segundo Spender (2001), o conhecimento individual está localizado num sistema de conhecimento envolvido por um conjunto coerente de práticas sociais. Isso sugere uma interação dialética entre os indivíduos e o contexto em que estão coletivamente embutidos. O ser humano em desenvolvimento não só se relaciona com um ambiente natural próprio como também com uma ordem cultural e social específica (Berger e Luckmann, 2004, p. 60). Anthony Giddens (1989) na sua teoria da estruturação defende que toda ação humana realizada no âmbito de uma estrutura social<sup>17</sup> pré-existente, é dirigida por normas e/ou leis que são diferentes noutras estruturas sociais. Sendo assim, o autor considera que qualquer atuação humana é parcialmente condicionada e pré-determinada pelas regras variáveis do contexto em que a ação sucede. Sendo que as regras de uma estrutura social são mutáveis através da ação humana. Giddens, na teoria da estruturação, defende que o conhecimento que os atores sociais possuem e utilizam na produção ou reprodução e dos encontros sociais quotidianos é maioritariamente de carácter prático. O autor escreve: “conhecimento mútuo incorporado em encontros não é diretamente acessível à consciência dos atores. A maior parte desse conhecimento é prático por natureza: é inerente à capacidade de ‘prosseguir’ no âmbito das rotinas da vida social’ (Giddens, 1989, p. 3). Giddens defende que os atores sociais têm capacidade reflexiva sobre as suas ações no fluxo das atividades quotidianas, contudo que ao nível do discurso, essa reflexividade só sucede parcialmente. É nesse sentido, que o autor distingue a consciência discursiva da consciência prática. A consciência discursiva remete para tudo o que o ator social conhece e pode expressar verbalmente e a consciência prática remete para aquilo que o ator social conhece de forma tácita e sabe fazer na vida social, mas que não consegue exprimir de forma discursiva. Assim, o autor refere que os atores sociais têm competências, no sentido em que possuem conhecimentos sobre as circunstâncias da sua ação e da dos outros, que empregam na produção e reprodução da ação tanto de forma tácita como discursiva (Giddens, 1989).

Brown e Duguid (2001) encaram o conhecimento nas organizações como uma prática social. A maioria das práticas em que as pessoas se envolvem, designadamente no âmbito do trabalho, são práticas sociais que as ligam mediante atividades interdependentes. De facto, mesmo quando as pessoas consideram que trabalham sozinhas, o seu trabalho, frequentemente, assume características sociais (Brown & Duguid, 2001, p. 63).

---

<sup>17</sup> Giddens entende que estrutura, em análise social, diz respeito às propriedades de estruturação que permitem a delimitação no tempo e no espaço de sistemas sociais e, também, às propriedades que permitem a existência de práticas sociais semelhantes em dimensões de tempo e de espaço variáveis, dando-lhe uma forma sistémica. O autor entende que para analisar as relações sociais é importante reconhecer uma dimensão de interdependência, a padronização das relações sociais no tempo e no espaço, que envolve a reprodução das práticas localizadas e uma dimensão paradigmática que envolve uma ordem virtual de “modos de estruturação” que recorrentemente são implicados na reprodução das práticas sociais (Giddens, 1989, p. 13).

Assim, o conhecimento disponível num grupo, ainda que seja muitas das vezes invisível, é significativamente coletivo e pode dar origem ao que Weick e Roberts (1993) indicam como os aspetos de uma mente coletiva<sup>18</sup>. Este tipo de conhecimento está disponível porque se revela mais na prática do que nas declarações sobre as práticas. É distribuído porque, frequentemente, são necessários diversos membros de um grupo para realizar trabalho. É parcial porque, apesar de cada elemento do grupo poder representar uma parte do todo, possivelmente, ninguém possui todo o conhecimento. Pode ser improvisado, visto que cada membro do grupo adapta espontaneamente a sua atividade às dos outros, seguindo um roteiro básico. Embora haja uma tentativa de redução da imprevisibilidade, nem tudo é previsível, o que leva a que os trabalhadores tenham de adaptar-se às diversas situações que possam surgir (Brown & Duguid, 2001, p. 64).

Segundo Loureiro (2003), do ponto de vista individual, o conhecimento tem origem e é aplicado na mente humana. Do ponto de vista das organizações, o conhecimento reside em documentos, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Mas, acima de tudo, o conhecimento organizacional traduz-se no desenvolvimento de novos produtos e serviços, na tomada de decisões em relação aos clientes, na formulação de estratégia, etc. Na perspetiva proposta por Nonaka e Takeushi (1997), este conhecimento é o resultado da difusão do conhecimento individual por estruturas organizacionais capazes de o armazenar e disponibilizar pela organização.

Newell e outros (2002) citados por Correia e Sarmiento (2003), identificaram três estruturas que contribuem para a compreensão dos diferentes tipos de conhecimento. nas organizações. Estas estruturas são identificadas pelo nome do seu autor, nomeadamente:

i) *Estrutura de Nonaka* que dá maior relevância ao conhecimento individual, uma vez que reconhece que a criação de conhecimento só pode ocorrer a nível individual.

ii) *Estrutura de Spender* (1996) em que o conhecimento coletivo ganha maior preponderância, pois é difícil de reproduzir. Este conhecimento é materializado nas Comunidades de Prática.

iii) *Estrutura de Blackler* (1995) em que o autor, com base na taxonomia original sugerida por Collins (1993), considera que cada organização lida com cinco tipos de conhecimento – *embrained*, *embodied*, *encultured*, *embedded* e *encoded*. O conhecimento *embrained* é aquele que depende fortemente das competências conceptuais e capacidades cognitivas, o conhecimento *embodied* é orientado para a ação e parcialmente explícito. Um exemplo deste conhecimento é o saber dos artesãos ou dos operários que trabalham com máquinas específicas, na maioria das vezes, de forma intuitiva. Conhecimento *encultured* refere-se a uma compreensão partilhada através do desenvolvimento da cultura organizacional.

---

<sup>18</sup>Esta é indexada pela similaridade das atitudes do grupo. Segundo Weick, as pessoas assumem um papel ativo na elaboração e interpretação do seu próprio mundo. Esta interpretação resulta de processos cognitivos, ou seja, de esquemas interpretativos que condicionam a ação e que são resultantes da forma como as pessoas percebem e interpretam a realidade onde se inserem. Na perspetiva deste autor as organizações são uma realidade intersubjetiva e sociocognitiva, na medida em que as interações sociais e os comportamentos dos seus membros revelam os modelos mentais dos mesmos. Nesse sentido, o autor defende que as organizações também são dotadas de mentes coletivas, em consequência da partilha de sentimentos, valores, interpretações, comportamentos e procedimentos (Ferreira, José Maria Carvalho & Caetano, 2011).

Este conhecimento depende, em larga medida, do entendimento obtido através da comunicação entre os indivíduos. O conhecimento *embedded* é o conhecimento contido nas rotinas e nos procedimentos de operação. A este nível referimo-nos às capacidades organizacionais. Por último, o conhecimento *encoded* é o conhecimento expresso por intermédio de símbolos e sinais, de forma manual ou eletrónica (Blackler, 1995, pp 1023-1026). Deste modo, o conhecimento existe a nível individual e coletivo.

Zack (1999) acrescenta que o conhecimento nas organizações pode ser categorizado em cinco tipos, designadamente: o declarativo que consiste no saber sobre (*know about*); o conhecimento processual que consiste no saber como fazer (*know-how*); o conhecimento causal que implica o saber porquê (*know why*); o conhecimento condicional que consiste em saber quando (*know when*); e o conhecimento relacional que corresponde ao saber com (*know with*).

Por sua vez, Bunge (1983, citado por Carvalho & Morais (2001), considera que o conhecimento organizacional poderá ser categorizado em três grandes classes:

*i) Conhecimento comportamental* – saber que permite aos elementos de uma organização executar uma determinada tarefa/atividade/operação; saber fazer prático (*know-how*). Este tipo de conhecimento normalmente é obtido através de processos de aprendizagem em contexto real (por exemplo através da imitação) ou em contextos artificiais (como por exemplo a formação profissional ou académica).

*ii) Conhecimento percetual* – saber que se obtém pela perceção. Este conhecimento corresponde ao saber que os membros de uma organização possuem sobre a situação e o ambiente da mesma, com base nas suas perceções.

*iii) Conhecimento conceptual* – saber que resulta da capacidade de pensar, de mecanismos de raciocínio (dedução e indução) que pressupõem lidar com conceitos e modelos abstratos.

A vasta literatura sobre o conhecimento organizacional demonstra a complexidade deste conceito, atendendo à diversidade de perspetivas que existem sobre o mesmo. Devido à sua complexidade, torna-se difícil catalogar esta forma de conhecimento segundo uma única dimensão ou classificação. Segundo Spender (2001, p. 36), “para lidarmos inteligentemente com o conhecimento devemos enfrentar o paradoxo de que as declarações sobre o conhecimento são apenas outra forma de conhecimento”. Por isso, não é possível afirmar a maior relevância de uma classificação sobre as demais. No entanto, a compreensão das diferentes perspetivas do que é o conhecimento nas organizações e as suas taxionomias é importante, na medida em que estas têm influenciado as abordagens teóricas na área da Gestão do Conhecimento.

**Tabela I - Síntese do capítulo I**

Teoria do Conhecimento	Origem do conhecimento	Racionalismo	A razão tem um papel preponderante no processo cognoscitivo, sendo esta a fonte principal do conhecimento (Hessen, 1978).	Intelectualismo Atribui-se à inteligência o exercício de “julgar” e ler as imagens sensíveis obtidas através dos sentidos.
		Empirismo	A experiência sensível é a fonte de todo o conhecimento.	Apriorismo O conhecimento começa com a experiência mas acaba por ser organizado através das estruturas que o sujeito cognoscente possui à priori.
	Essência do conhecimento	Realismo	Orientação que implica uma proeminência do objeto, nós conhecemos coisas.	
		Idealismo	Subordina o conhecimento à representação ou ao processo do pensamento.	
		Materialismo	O mundo das coisas materiais determina o mundo das ideias e não contrário.	
	Possibilidades do conhecimento	Dogmatismo	Apreensão absoluta da realidade pelo sujeito	
		Ceticismo	Advoga a impossibilidade do sujeito apreender a realidade.	
		Pragmatismo	Subordina o conhecimento a uma finalidade prática, defendendo que a verdade é tudo aquilo que é útil e eficaz para a vida humana.	
		Criticismo	Defende a possibilidade de se aceder à verdade, mas não aceita sem crítica as afirmações da razão.	
	Sociologia do Conhecimento	Fenomenologia	O verdadeiro conhecimento integra a percepção das coisas e não a mera reflexão de uma consciência pré-existente.	
Materialismo		A maneira de pensar dos homens é determinada pelas características da sociedade em que vivem.		
Perspetiva de Scheler		A sociedade determina a presença, mas não a natureza das ideias (Berger & Luckman, 2004, p. 19).		
Perspetiva de Mannheim		O conhecimento, para além de ser historicamente relativo, é igualmente socialmente relativo, ou seja, é condicionado por certas condições do ser social, especialmente, ao nível da classe (Mannheim, 1986).		
Perspetiva de Berger e Luckman		Alargaram a Sociologia do Conhecimento ao conhecimento comum, ou seja, ao conjunto de processos de construção social do conhecimento na vida quotidiana.		
Conhecimento organizacional	Dados, Informação e conhecimento	O conhecimento reside nas pessoas e é mais profundo e rico que os dados e a informação (A. M. Serrano & Fialho, 2003).		
	Conhecimento tácito/conhecimento explícito	O conhecimento explícito é produzido a partir de dados recolhidos e informação armazenada. O conhecimento tácito está profundamente incorporado nas ações e experiências de um indivíduo bem como nas ideias, valores ou emoções que ele abraça (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000, p. 7).		
	Conhecimento individual/conhecimento coletivo	O conhecimento pode ser visto como individual, quando é criado pelo indivíduo e existe nele, ou coletivo, quando é criado ou reside num grupo ou nas suas ações coletivas.		

## II. Organizar as organizações

A importância da gestão das organizações para a compreensão das dinâmicas de mudança institucional na sociedade moderna tem sido claramente reconhecida pelos sociólogos desde que tomaram consciência do impacto a longo prazo provocado pela revolução industrial que ocorreu nos finais do século XVIII (Reed, 1997). Um dos fenómenos mais significativos a que a humanidade tem assistido desde então é o notável aumento em número, tamanho e complexidade das estruturas organizacionais (Rivas, 1989). “O homem moderno passa a maior parte do seu tempo dentro de organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar o seu salário, curar as suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita” (Chiavenato, 1994, p. 54).

Uma das razões que explicará a enorme proliferação e variedade de organizações no mundo moderno é o facto de estas consistirem, fundamentalmente, na coordenação racional de atividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de objetivos comuns, através da divisão do trabalho, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade (Schein, 1992). Condição difícil de atingir de atingir por uma só pessoa.

Os estudos sobre as organizações, quer oriundos da Sociologia, quer de outras áreas disciplinares, têm-se desenvolvido nos últimos anos e têm procurado compreender a complexidade e o papel das diversas organizações na sociedade. Inicialmente, as organizações, principalmente as de carácter empresarial, foram consideradas como sistemas fechados, formados essencialmente por aspetos formais e tendo como objetivo o lucro. Nas perspetivas teóricas mais recentes as organizações são encaradas como sistemas complexos formados por múltiplas dimensões como, por exemplo, a dimensão económica, técnica, humana, social, psíquica, cognitiva, política e cultural.

É objetivo deste capítulo desenvolver uma reflexão em torno de algumas das etapas do pensamento sociológico sobre as organizações. Deste modo, procuramos refletir sobre o contexto social das organizações, através de um olhar atento às contribuições do passado, assim como às teorizações mais recentes, no âmbito da Sociologia das Organizações. Neste sentido, num primeiro momento procurar-se-á compreender a forma como na Sociologia foi emergindo o interesse e o estudo sobre as organizações, num trajeto que vai desde a Sociologia do Trabalho até à Sociologia da Gestão. Num segundo momento, abordar-se-ão, particularmente, alguns dos contributos teóricos da Sociologia das Organizações, tendo como intuito ampliar e, simultaneamente, aprofundar uma reflexão analítica sobre as dinâmicas organizacionais e as lógicas de gestão.

Para compreendermos e explicitarmos o modo como as dinâmicas organizacionais têm sido interpretadas, pensadas e concebidas nas políticas e práticas de gestão, recorreremos às imagens organizacionais esboçadas por Morgan. Este autor propôs uma análise da vida organizacional a partir do uso de um conjunto de metáforas. Para isso, baseia-se no princípio, segundo o qual, as diferentes metáforas permitem uma visão mais ampla e simultaneamente mais específica das diversas perspetivas sobre as quais tem vindo a ser analisada a complexidade, bem como os paradoxos das organizações enquanto fenómenos sociais (Morgan, 1996). Tentaremos explicitar cada metáfora que seja alvo da nossa

atenção, referenciando as diversas teorias organizacionais que lhe estão implícitas.

## 2.1. Perspetivas da sociologia sobre as organizações

A revolução industrial foi um período de intensas mudanças sociais e económicas, associadas à utilização de máquinas ao nível da produção. O desenvolvimento tecnológico que se iniciou no século XVIII e XIX, através de uma revolução motivada pelos progressos da produção industrial, mudou completamente a sociedade e a economia. A Sociologia do Trabalho surge, desde logo, associada ao aparecimento das empresas industriais, que ocorreu no período de grandes transformações estruturais decorrentes do processo de industrialização e do surgimento do capitalismo.

Friedman e Naville defendiam que “a sociologia do trabalho deve ser considerada, na sua mais vasta extensão, como o estudo, nos diversos aspetos, de todas as coletividades humanas que se constituem graças ao trabalho” (Friedmann & Naville, 1973, p. 37). Contudo, de acordo com João Freire (1993), uma observação sobre a evolução dos objetos empíricos da sociologia do trabalho mostra um desenvolvimento segundo temas e perspetivas de análise definidas pela procura social e paradigmas teóricos, também eles, reflexo de contextos sociais e ideológicos.

Seguindo esta mesma perspetiva (J. Freire, 1993), a Sociologia do Trabalho foi, num primeiro momento, uma Sociologia Industrial que tinha no âmago da sua análise a situação de trabalho fabril e os comportamentos sociais dos operários dos países em vias de industrialização. Isto é observável, quer na visão humanista de Elton Mayo (1962), quer nas teorias sobre o sindicalismo de Perlman (1979)<sup>19</sup> ou de Tannenbaum (1957)<sup>20</sup>; assim como na análise dos efeitos da evolução técnica de Friedmann (1966)<sup>21</sup> e no conceito de sociedade industrial de Aron (1981) ou Clark Kerr (Kerr, Dunlop, Harbison, & Myers, 1963)<sup>22</sup>. Num segundo momento, a Sociologia do Trabalho centrou-se no estudo dos conflitos sociais protagonizados pelo movimento social do operariado, como ficou patente nos trabalhos de Alain Touraine (1966)<sup>23</sup>, concretamente, na sua teoria da ação. Partindo de um enfoque marcado pelo individualismo metodológico, bem como pela Escola de Chicago, a Sociologia do Trabalho também analisou os efeitos e característi-

---

<sup>19</sup> Perlman, teórico norte-americano do sindicalismo anglo-saxão.

<sup>20</sup> Tannenbaum estudou o sindicalismo dos Estados Unidos, enfatizou a importância das organizações sindicais no desenvolvimento da sociedade e reconheceu o sindicalismo como meio de socialização do trabalhador.

<sup>21</sup> Friedmann analisa as situações de trabalho num contexto de modelo Taylorista/Fordista e segundo este, a evolução tecnológica provoca uma alteração negativa da organização do trabalho, introduzindo a parcelarização e a perda de autonomia do operário (Neves, 2007).

<sup>22</sup> Aron define sociedade industrial como aquela onde a forma de produção que mais a caracteriza é a indústria em larga escala. A empresa industrial instaura um modo de divisão do trabalho assente na qualificação técnica (administradores, engenheiros, encarregados, operários qualificados, indiferenciados, etc.) que modela a hierarquia social. Clark Kerr realça que esta ordem hierárquica e as suas representações mentais tendem a universalizar-se para a sociedade (J. Freire, 2001).

<sup>23</sup> Touraine defende que é a ação coletiva que define os atores sociais e não o inverso, assente numa consciência construída sobre a experiência concreta das relações sociais. A ação coletiva da classe operária tem por base a consciência operária forjada na prática quotidiana das relações de produção e dos sistemas de trabalho (J. Freire, 2001).

cas da divisão social das ocupações profissionais, como espelham as obras de Theodore Caplow (1978)<sup>24</sup> ou Everett Hughes.<sup>25</sup> Por último, no seguimento de Michel Crozier e Renaud Sainsaulieu, a disciplina em questão desloca-se para uma sociologia das organizações e da empresa, encarando esta última, para além uma unidade económica e produtiva, como um espaço privilegiado de produção e reprodução de relações sociais e de sentidos simbólicos das sociedades pós-industriais (J. Freire, 1993, p.10).

Assim, a Sociologia das Organizações desenvolveu-se nos anos 1960, em grande parte graças aos trabalhos desenvolvidos por Michel Crozier, a partir da análise das relações de poder nas organizações, tendo o seu quadro teórico e metodológico sido enriquecido durante os anos 1970 e 1980, com a introdução dos conceitos de identidades e culturas no trabalho (Sainsaulieu, 1997, 1987).

Ao olhar para a organização como uma estrutura social composta por relações sociais como as de poder, de autoridade, de burocracia, de conformidade, etc.<sup>26</sup>, a Sociologia das Organizações assumiu uma orientação teórica substancialmente diferente da Sociologia do Trabalho, uma vez que esta última permaneceu centrada, por um lado na análise das tarefas e da sua coordenação e por outro, na dominação social do ponto de vista dos conflitos e do movimento operário e sindical (Parente, 2005).

Na perspetiva de Alain Touraine, durante a primeira modernidade, a empresa não era propriamente visível nas sugestões de Taylor e de Ford. Nesta fase, a análise da produção era subjugada pela ideia de racionalização, sendo altamente centrada nos princípios gerais da organização e não propriamente nas empresas. Em simultâneo, as empresas eram encaradas como espaços de conflitos de classe e fundamentavam um movimento que, de acordo com a perspetiva marxista, confrontava os detentores dos meios de produção com os produtores diretos (Touraine 1992, citado por Parente, 2003).

As pesquisas realizadas durante a década de 1980 em França, especialmente no LSCI<sup>27</sup>, analisaram a cultura e identidade das empresas, trazendo à discussão, dentre outros aspetos, a noção de empresa como sistema social no interior do qual se desenvolvem redes formais e informais que se consubstanciam na existência de “diferentes mundos sociais” (Kirschner, 2002).

---

<sup>24</sup> Caplow, numa perspectiva funcionalista debruçou-se sobre o conceito de profissionalização, identificando várias etapas da evolução de como um determinado grupo ocupacional ascende ao estatuto profissional (Gonçalves, 1998).

<sup>25</sup> Os trabalhos desenvolvidos por E. Hughes numa perspetiva interaccionista, apresentam uma alternativa teórica ao funcionalismo na análise dos grupos profissionais. Este autor privilegiou a análise diacrónica, assente no conceito de carreira, em detrimento da análise centrada na situação de trabalho (Gonçalves, 1998).

<sup>26</sup> Objetos de estudo que caracterizam as obras clássicas de M. Weber, E. Mayo, H. Fayol, M. Crozier e E. Friedberg, entre outros.

<sup>27</sup> Laboratoire de Sociologie des Changements et des Institutions do Centre National de la Recherche Scientifique (LSCI-CNRS).

Michel Crozier e Erhard Friedberg, em 1977, foram os primeiros a propor claramente o estudo da organização como um fenómeno autónomo que obedece às suas próprias regras de funcionamento (Bernoux, 1989). Segundo estes autores, a organização é um constructo social no interior do qual cada ator exerce o seu papel social utilizando estratégias contingentes (Crozier & Friedberg, 1992).

Estes autores criticaram as teorias clássicas da organização (burocracia, taylorismo, estruturas formais etc.) devido ao determinismo latente que estas pressupõem. Para eles a organização é uma construção social resultante das diversas ações que os atores levam a cabo em conjunto. Esta visão pressupõe, por um lado, que os homens nunca aceitam ser tratados como meios ao serviço de fins, dado que cada um tem os seus próprios objetivos e, por outro, que existe uma grande liberdade de interpretação do ator relativamente à maneira de assumir o seu papel na organização. As estratégias dos atores são sempre racionais, mas com uma racionalidade limitada e contingente (Crozier & Friedberg, 1992), indo de encontro à perspetiva da racionalidade limitada de March e Simon (Petit & Dubois, 2000). Isto é, nenhum ator tem o tempo e os meios para encontrar a solução mais racional, em absoluto, para atingir os seus fins. Cada um decide pela solução que o satisfaz momentaneamente e que o leva à situação menos insatisfatória tendo em conta as estratégias dos outros e os múltiplos constrangimentos do meio (Petit & Dubois, 2000).

A partir do final da década de 70 do século XX, o contexto de reestruturação do capitalismo mundial fez com que as empresas passassem a ser, cada vez mais, consideradas como atores chave no campo económico, ganhando novo fôlego, quer no âmbito da Sociologia quer da Economia, a reflexão acerca das suas relações com a sociedade (Parente, 2005). Sainsaulieu e Segrestin, em 1986, foram os primeiros sociólogos a utilizar a expressão *Sociologia da Empresa*.

Os autores propuseram mesmo o desenvolvimento de pesquisas com uma abordagem deliberadamente institucional da empresa, de forma a contemplar simultaneamente a cultura e a relação entre empresas e mudança social (Kirschner, 2006).

Sainsaulieu (1987), aborda a empresa como uma realidade humana viva que dispõe de uma vasta gama de recursos diferenciados. Destaca a relativa autonomia da empresa em relação ao sistema social global, uma vez que são os seus diferentes atores, as relações de poder desenvolvidas, as capacidades comunicacionais, organizacionais e técnicas que configuram em grande parte a identidade coletiva da empresa. A empresa torna-se uma instituição de transformação cultural e não apenas um recipiente onde se depositam formas culturais vindas do exterior (Esteva de Andrés & Pimentel, 2005).

Se a empresa é um lugar de relações sociais e culturais capaz de suscitar numerosas formas de identidade — através das imagens de marca, dos índices de performances, da luta pelo emprego, da tecnologia de ponta, da reputação local e também, através da participação, da expressão, da formação, da elaboração de outras formas de organização — então, trata-se de um universo social extremamente precioso, portador de um potencial de reconhecimento e de redefinição das identidades coletivas (Sainsaulieu & Segrestin, 1987). Num contexto de enfraquecimento das referências sociais no exterior,



a empresa afirma-se como sede de produção de identidade, através de formas que se afastam do tradicional “espírito-de-casa” e tendem sobretudo a designar o contorno das representações significantes da sociedade futura (Sainsaulieu & Segrestin, 1987).

Foi a constatação de que a empresa não se reduz a uma organização constituída apenas por relações de poder entre atores, mas que pode ser considerada como um espaço de socialização, que permitiu introduzir a questão cultural, na perspectiva de um ambiente produtivo que tem uma conjuntura social e histórica própria e que lida com as contingências do meio externo (Osty & Uhalde, 2008). A empresa passa a ser reconhecida como uma instituição de socialização onde as pessoas encontram muito mais do que operações e fenómenos de carácter económico. É, inclusive, através da prática das relações socioculturais do quotidiano da vida da empresa que os indivíduos encontram algumas das principais referências para a compreensão e integração no mundo global onde se inserem. A reabilitação da empresa como objeto de estudo da Sociologia e de outras ciências humanas, passa pela possibilidade de se tornar num espaço de participação e de realização pessoal e, em simultâneo, permanecer como um local de eficácia produtiva e um campo de progresso tecnológico (J. Freire, 2001).

A Sociologia da Empresa rompe, assim, com os modelos que interpretavam as estratégias dos atores apenas em termos das oportunidades de poder, que omitem a análise da função dos valores e as lógicas coletivas que permeiam as práticas sociais.

A empresa contemporânea, para sobreviver não se limita a gerir recursos económicos, técnicos e humanos (Kirschner, 2006). Necessita, também, de ter em atenção aquilo que Sainsaulieu (1997) designa como estrutura social das suas capacidades de produção, que apoiam as acções colectivas no sentido do desenvolvimento da produção. Ou seja, a mobilização dos recursos humanos para fins económicos implica a regulação das relações sociais de produção, de forma a suscitar a complementaridade das acções grupais, a solidariedade, a comunicação e a criatividade no seio da empresa (Kirschner, 2006).

Como refere Renaud Sainsaulieu,

(...) para se desenvolver, aumentar as suas capacidades produtivas, os seus recursos de competências, as suas forças de reacção à concorrência económica e técnica do mercado, a empresa teve sempre de contar com a vitalidade do conjunto humano dos seus trabalhadores. Mas um agregado de indivíduos é sempre mais complexo do que a simples adição dos seus recursos. Com o tempo, surgem estruturas de grupo, nascem relações entre essas forças e as regulações coletivas tornam-se indispensáveis à gestão desses conjuntos humanos de produção. Uma estrutura social articula assim os fatores de produção e condiciona os esforços de desenvolvimento que a empresa deve fazer para sobreviver num ambiente movediço (Sainsaulieu, 1997, p. 15).

Freire refere que o último terreno de ambiguidades que envolve a sociologia das organizações é a sua relação com as denominadas *ciências da administração* ou *teorias das organizações* ou ainda, mais recentemente, as denominadas *ciências da gestão* (J. Freire,

2001). Ora, recentemente assistimos ao surgimento de uma “Sociologia da Gestão”: um novo campo de análise, desenvolvido por Mike Reed em finais dos anos 80 (Reed, 1997). Reed centra a sua análise sociológica sobre a gestão e refere que a gestão se confronta com perspectivas teóricas variadas e paradoxais, o que suscita a necessidade de uma análise sociológica (Reed, 1997).

A argumentação de Mike Reed, no livro *The Sociology of Management*, originalmente publicado em 1989, prende-se com a tentativa de demonstrar as limitações da “perspetiva racional” relativamente à Gestão das organizações. O autor defende que a visão “racional” apresenta,

(...) uma imagem da gestão como sendo uma atividade neutra, desenvolvida por um grupo de funcionários exclusivamente preocupados com a conceção, construção e avaliação de tecnologias organizacionais, as quais proporcionariam meios eficazes de coordenação e controlo do trabalho (Reed, 1997, p. 165).

Reed (1997) refere a impotência operacional desta interpretação, sem subestimar a influência que a mesma exerce, ainda, sobre conceções e análises mais avançadas. Neste sentido, só através do desenvolvimento de perspetivas alternativas que encarem a gestão como um conjunto de práticas sociais articuladas com o objetivo de conjugar e controlar a diversidade das relações sociais que orientam o desempenho no trabalho, se conseguirá ultrapassar esta visão. De acordo com o autor, isto implica reconhecer nas práticas de gestão a incorporação de elementos de natureza moral, política, cultural e tecnológica, embora a interação e as consequências dessas componentes sejam imprevisíveis. Ora, é justamente esta questão que espelha a complexidade e paradoxalidade das atividades e relações consequentes das práticas de gestão. Ainda que estas práticas sejam implementadas num contexto com constrangimentos estruturais e ideológicos que não devem ser ignorados, são essas atividades e as suas consequências que informam o contexto das práticas de gestão, elaborado e redefinido pela ação dos próprios gestores (Reed, 1997, pp. 165-166).

Para Mike Reed (1997), esta “sociologia das práticas de gestão” pode ser vista como uma continuação da problemática da “ação humana”, abordada por Dawe no que diz respeito à história da análise sociológica. Segundo este autor, o conceito de “ação humana” é essencial para a compreensão da ambiguidade e do sentido contraditório que é intrínseco às práticas sociais, tendo sido uma questão central de reflexão ao longo dos séculos. Parafrazeando Dawe, Reed refere que “a sociologia contribuiu para esclarecer e superar o dilema da condição humana, que consiste na incorporação simultânea dos aspetos mais criativos e destrutivos da vida social” (Dawe 1979, citado por Reed, 1997, p. 166).

Deste modo, a ambiguidade e os paradoxos da ação humana estão refletidos nas interpretações que a sociologia tem desenvolvido sobre as dinâmicas da gestão. As estruturas e os processos de gestão, ao mesmo tempo que espelham a racionalidade humana, são um testemunho da incapacidade dos seres humanos para atingirem essa racionalidade na sua totalidade (Reed, 1997, p. 166).

Reed (1997) entende a gestão como uma prática social que congrega um conjunto de atividades e mecanismos inter-relacionados que organizam e regulam a atividade produtiva no trabalho. Na abordagem da Sociologia às práticas de gestão, o autor identifica quatro perspectivas de análise desenvolvidas, nomeadamente: a técnica, a política, a crítica e a praxeológica.

A *perspetiva técnica* implica uma conceção da gestão enquanto instrumento racionalmente criado e implementado conducente à coordenação sistemática da ação social. Nesse sentido, os processos de gestão dizem mais respeito aos meios do que aos fins, sendo a gestão uma tecnologia social neutra, necessária para atingir objetivos coletivos. A gestão é encarada como a estrutura formal de sistemas de controlo racionalmente concebidos para atingir a eficácia técnica na coordenação de tarefas sociais. A perspectiva técnica apoia-se na abordagem sistémica para o estudo das organizações, pois permanece ligada à lógica que preconiza que a existência das estruturas de gestão contribui para a sobrevivência do sistema organizacional como um todo. Esta perspectiva encerra uma visão determinista, uma vez que os modelos de relações sociais institucionalizados pelas estruturas se impõem aos atores na organização, incluindo aos próprios gestores. Assim, os gestores exercem uma espécie de controlo limitado sobre a reconfiguração estrutural, limitando-se a responder à lógica do desenvolvimento estrutural (Reed, 1997, pp. 6-8).

Como contraponto à tendência determinista subjacente à perspectiva técnica, a análise política da gestão centra-se nos equilíbrios de interesses e de poder que se geram no quadro dos órgãos de gestão, especialmente ao nível da gestão de topo e as suas consequências na evolução das decisões. Os gestores são agentes informados e conhecedores que atuam em situações dinâmicas, nas quais os meios e os resultados são consideravelmente condicionados por eles. Nesta perspectiva a gestão organizacional é um sistema político em que a ordem institucional e as práticas de funcionamento são constantemente redefinidas através de ações e alianças entre os funcionários da organização (Reed, 1997, pp. 10-11).

No entanto, a *perspetiva política* da gestão não se debruçou, inicialmente, sobre a distribuição de poder na organização, tendo dado pouca atenção à institucionalização das relações de poder nas estruturas de gestão, o que fez emergir a *perspetiva crítica* da gestão.

Esta perspectiva acerca das práticas de gestão não recusa a relevância dos conflitos entre os profissionais de gestão, ou entre estes e outros grupos, para o entendimento dos resultados e da vida quotidiana na organização. No entanto, a perspectiva crítica considera que estes processos políticos são subordinados à estrutura de relações de produção capitalista em que se encontram incorporados e à satisfação dos imperativos funcionais que permitem assegurar essa mesma estrutura como um sistema socioeconómico viável (Reed, 1997, pp. 15-16). Pelo que a gestão é encarada como um “mecanismo mediador entre os constrangimentos económicos externos e os modelos internos de organização do trabalho” (Reed, 1997, p. 19).

Nos últimos anos surgiu a abordagem praxeológica<sup>28</sup> que procura integrar cada um dos elementos analíticos das anteriores concepções (estrutura administrativa, processo sociopolítico e mecanismo de controlo), encarando a gestão como uma prática social.

Segundo esta perspetiva, as práticas de gestão podem definir-se como práticas sociais secundárias que permitem estabelecer e manter a regulação e controlo administrativo sobre as práticas primárias respeitantes à produção de bens, serviços e representações que transformam o meio ambiente. As práticas secundárias que visam integração e coordenação das práticas sociais primárias, servem-se do desenvolvimento de mecanismos judiciais, políticos e administrativos, dotando as instituições de estruturas com um grau mínimo de coerência normativa, coesão social e continuidade temporal (Reed, 1997, p. 28-29).

Deste modo, as práticas de gestão refletem a tensão entre a necessidade de manutenção dos sistemas de controlo institucionalizados, que carecem da adesão às regras sobre as quais os gestores se apoiam para conseguir a integração global, e os requisitos operacionais necessários à aplicação de dispositivos e conhecimentos específicos que, por vezes, podem por em causa a coerência interna. Ou seja, as práticas de gestão refletem as contradições entre uma lógica burocrática de coordenação e uma prática operacional de utilização de dispositivos, técnicas e acordos que muitas das vezes não se coadunam com essa a coordenação, originando erosão nos acordos instituídos em que os gestores se haviam baseado. Também é importante salientar que eventuais alterações conceptuais e materiais sob as quais os gestores implementam modelos e o controlo como, por exemplo, filosofias de gestão, tecnologias de produção inovadoras e a descoberta de mercados alternativos, podem ser elementos que acelerem a revisão e reestruturação dos acordos em vigor (Reed, 1997, pp. 30-31).

Assim, os indivíduos e os grupos com funções de gestão estão sujeitos aos constrangimentos resultantes das práticas de controlo que os próprios construíram e implementaram. Pelo que os processos de controlo, desencadeados pelas estruturas de gestão, devem ser considerados práticas de coordenação pouco estruturadas, fruto da interação entre uma abrangente variedade de fatores dentro e fora de uma organização, entendida como uma unidade social (Reed, 1997, p. 37).

Esta perspetiva encara a gestão como uma atividade que visa a contínua articulação de práticas complexas e diversificadas, sempre tendentes à desarticulação e fragmentação. Assente na capacidade de controlar os mecanismos institucionais que, até certo ponto, asseguram a coordenação e a integração da interação social (Reed, 1997, p.26).

Wolin (1961, citado por Reed, 1997) refere que um dos mais importantes temas desenvolvidos pelas teorias sociológicas entre o final do século XIX e o início do século XX é a emergência de uma nova ordem social baseada em princípios científicos e técnicas racionais, concebidas e implementadas por uma elite de gestores e administradores.

---

<sup>28</sup> Segundo Reed, esta perspetiva surge dos trabalhos de investigadores como Burns (1979), Tomlinson (1982), Batstone (1978) e Anthony (1986) que têm enfatizado os dilemas éticos e políticos com que os gestores se confrontam, tendo em conta a complexidade e as contradições das organizações. Nesta linha de pensamento, é realçada a necessidade da compreensão dos processos sociais através dos quais estes dilemas se refletem na conjugação das práticas provisórias e por vezes contraditórias que envolvem as organizações contemporâneas (Reed, 1997, pp. 25-26).

No entanto, segundo Reed (1997) o interesse demonstrado pela Sociologia em relação à gestão não conseguiu produzir um quadro explicativo e convincente sobre a posição e a função que as práticas de gestão têm desempenhado na sociedade moderna. A investigação dispersou-se por uma ampla variedade de perspectivas teóricas, desenvolvendo diferentes níveis de análise isolados.

Segundo Osty e Uhdaldenn (2008) a análise da empresa situa-se na encruzilhada entre várias disciplinas como as ciências da gestão, economia, sociologia, psicologia, entre outras, e ainda não dispomos de um conhecimento sólido dos seus modos de regulação. No entanto, como refere João Freire, estas sucessivas perspectivas de análise trouxeram contribuições significativas ao património científico da Sociologia e constituem contributos válidos e cumulativos para o atual entendimento das organizações (J. Freire; 1993). Neste sentido, no próximo ponto abordar-se-ão alguns destes contributos teóricos para que melhor possamos compreender as dinâmicas organizacionais.

## **2.2. Visões das organizações: algumas etapas do pensamento sociológico sobre as organizações**

Para a epistemologia contemporânea, o papel dos modelos é comparável ao das metáforas, embora nem os modelos nem as metáforas sejam absolutamente fiéis à realidade, eles acabam por nos ajudar a compreender o seu sentido, dado que tanto uns como outros ultrapassam aquilo que é imediatamente acessível (Moessinger, 1992). Na expressão científica, as metáforas têm, por vezes, um papel explicativo, podendo desempenhar um papel pedagógico e de estímulo intelectual (Bilhim, 2001, p. 36).

O papel das metáforas nas Ciências Sociais, concretamente, na Teoria das Organizações, tem sido abordado em diversos trabalhos, sendo um deles a obra de Gareth Morgan (1996), intitulada “Imagens da Organização”. Neste livro, Morgan propõe uma perspectiva de análise das organizações a partir do uso de um conjunto de metáforas. Este autor parte do princípio de que as teorias explicativas da vida organizacional são baseadas em metáforas que nos levam a compreender as organizações sob perspectivas específicas (Vala, Monteiro & Lima 1988), ainda que de forma incompleta. “Usar uma metáfora implica um modo de pensar e uma forma de ver que permeia a maneira pela qual entendemos o mundo em geral” (Morgan, 1996, p. 16). Utilizamos a metáfora quando procuramos compreender um elemento da nossa experiência em face de outro.

Assim, a metáfora prossegue por meio de afirmações implícitas e explícitas de que A é (ou parece) B. Quando se diz que o homem é um leão, usa-se a imagem do leão para chamar a atenção dos aspetos do homem parecidos com o leão, enquadrando a nossa compreensão do homem de forma específica, ainda que parcial (Morgan, 1996, p. 16).

Muitas das nossas ideias sobre as organizações são metafóricas, mesmo que não sejam reconhecidas como tal. Isto acontece porque as organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas formas (Morgan, 1996). Diferentes metáforas conseguem ressaltar diferentes aspectos da organização, o que permite uma compreensão mais eficaz das estruturas, processos, normas, metas e sistemas de comunicação.

Contudo, a metáfora não é somente uma forma de ver e interpretar a realidade social e organizacional, é também uma forma de pensar essa realidade e por conseguinte uma forma de conceber e agir sobre a mesma (Bilhim, 2001).

Imagens ou metáforas são teorias ou arcabouços conceituais (...) são fatores intrínsecos ao processo de imaginação através do qual as pessoas podem representar ou descrever a natureza da vida organizacional (...) fornecem também uma estrutura para a ação (Morgan, 1996, pp. 343-349).

Assim, Morgan reconhece a estreita ligação entre o pensamento e a ação, uma vez que considera que o modo como é feita a leitura das organizações influencia a forma como são concretizadas.

O autor desenvolveu, então, um extenso trabalho, no qual mobiliza diferentes teorias organizacionais propondo conjuntos de imagens ou metáforas que as representam, partindo do princípio de que assim seria mais fácil a compreensão da índole complexa e paradoxal da vida organizacional. Morgan desenvolveu um esforço hercúleo ao tentar classificar as organizações segundo imagens (Silva, 2004), as quais se emolduram nas diferentes correntes teóricas sobre as organizações. Neste sentido, Morgan apresentou oito imagens da organização, nomeadamente: as organizações vistas como máquinas; como organismos, como cérebros, como culturas, como sistemas políticos, como prisões psíquicas, como fluxos de informação e como instrumentos de dominação.

Para compreendermos e explicitarmos o modo como as dinâmicas organizacionais têm sido interpretadas, pensadas e concebidas nas políticas e práticas de gestão, recorremos às imagens organizacionais esboçadas por Morgan. Estas diferentes metáforas facultam uma visão mais ampla e simultaneamente mais específica das diversas perspectivas sob as quais têm vindo a ser analisados a complexidade e os paradoxos das organizações enquanto fenômenos sociais (Morgan, 1996). Ao explicitarmos cada metáfora iremos referenciar as diversas teorias organizacionais que lhes estão subjacentes. No entanto, não serão mobilizadas todas as imagens de Morgan. Não só por considerarmos que algumas delas se cruzam e sobrepõem, mas também porque nem todas possuem a mesma relevância para o nosso objeto de estudo. Desta forma, apenas serão abordadas cinco metáforas: mecânica; orgânica; cibernética; cultural e política.

## 2.2.1 As organizações vistas como máquinas

Foi nos contextos económicos, sociais e políticos favoráveis à emergência de vários tipos de organizações, nomeadamente das grandes empresas industriais e de serviços públicos, que a gestão das organizações ganhou maior importância, em simultâneo com a mais intensa difusão das ideias sobre os benefícios da racionalização e da aplicação de métodos “científicos” à organização do trabalho. A necessidade de racionalizar as formas de organização aliada à necessidade da reflexão teórica sobre as mesmas, contribuiu para o aparecimento de um conjunto de ideias sobre a melhor forma de administrar os conjuntos humanos organizados (M.M. Serrano, 2012). Estas ideias foram integradas pela teoria da burocracia de Max Weber e por outras contribuições teóricas significativas, procedentes das designadas Teorias Clássicas da Administração, nomeadamente a Administração Científica de Frederick Taylor e a Teoria Clássica de Henri Fayol.

Apesar das suas origens nacionais bem marcadas, estas abordagens apresentam certas características comuns, pelo que podem ser englobadas na mesma corrente de pensamento. Todas elas procuraram desenvolver modelos explicativos do funcionamento das organizações, através da enunciação de um conjunto de regras que deveriam ser tomadas como normas de atuação universais por parte dos gestores.

Taylor, em 1911, no livro *The Principles of Scientific Management*, expõe aqueles que viriam a ser designados por “princípios da Administração Científica do Trabalho” baseando-se numa organização racional do trabalho industrial que procura a melhor maneira de fazer para se obter a eficiência. A sua visão centra-se no planeamento rigoroso dos gestos e movimentos ligados à produção industrial do início do século XX. Fayol, em 1916, na sua obra *Administration Industrielle et Générale*, apresenta uma teoria administrativa que, segundo ele, permitiria regular o funcionamento da organização no seu conjunto. Este autor focaliza-se no planeamento da organização como um todo e preocupa-se fundamentalmente com a análise da estrutura hierárquica das organizações, colocando maior relevo na linha de comando da qual dependeria todo o bom funcionamento organizacional. Desta forma, confere uma maior relevância à administração e ao controlo global da organização em detrimento das tarefas (Ferreira, Neves, Abreu, & Caetano, 1996).

No quadro conceptual da Escola Clássica das Organizações, fundamentalmente assente no trabalho desenvolvido por estes três autores (Taylor, Fayol e Weber), a racionalização emerge como a ideia basilar do desenvolvimento industrial (M. M. Serrano, 2012). O homem é encarado como um simples robô que desempenha as suas tarefas da forma mais eficiente possível, dentro do prazo determinado (Morgan, 1996). Nesta conceção, as organizações operam como burocracias, no sentido proposto por Max Weber.

Para Weber, as organizações burocráticas caracterizam-se pela ação racional de diversos atores, tendo em vista o cumprimento de propósitos comuns (Aron, 1994; Weber, 1983). Na perspetiva weberiana, as organizações constituem formas de coordenar racionalmente as atividades das pessoas de uma forma continuada no tempo e no espaço (Giddens, 2004, p. 350). Weber desenvolveu uma interpretação sistemática das organizações burocráticas modernas que enfatiza o domínio da informação, e realça a impor-

tância da escrita. Uma das características mais salientes das organizações modernas é precisamente o facto de precisar de regras escritas para funcionar e de suportes onde a sua memória seja conservada (Giddens, 2004).

Para Weber, a gestão das organizações modernas é burocrática uma vez que se baseia na aplicação da autoridade racional-legal (Weber, 1983).<sup>29</sup> A gestão burocrática das organizações, assenta numa forte hierarquização e em procedimentos racionais e formais que pressupõem uma clara separação entre a administração e a execução, com uma predeterminação a todos os níveis (Canavarro, 2000).

Uma vez definidos os objetivos e as atividades da organização é possível formular um sistema de regras e de papéis a desempenhar pelos indivíduos. Deste modo, estão previamente estabelecidas as regras a aplicar a cada situação e a função a desempenhar por cada membro. Esta abordagem encara a organização como um sistema fechado, imutável face ao seu exterior e cujo comportamento é, presumivelmente, passível de ser inteiramente previsto.

Max Weber estudou as organizações tendo dado ênfase à racionalidade, na perspectiva de que a organização é, por excelência, burocrática.<sup>30</sup> Para o autor, o tipo ideal de burocracia deve conter: i) um carácter legal das normas e regulamentos, dado que a organização opera de acordo com um conjunto de leis ou regras (regulamentos, regimento interno, estatutos) que são aplicáveis a todos os casos sem exceção; ii) formalidade ao nível das comunicações, sendo todas as atividades definidas por escrito, nomeadamente rotinas e procedimentos; iii) divisão do trabalho, tendo cada trabalhador um cargo com deveres e responsabilidades bem definidos; iv) impessoalidade no desempenho dos cargos em relação a outros ocupantes de cargos, enfatizando-se os cargos e não as pessoas; v) hierarquia de autoridade bem definida, estando cada função submetida a supervisão superior; vi) rotinas e procedimentos normalizados; vii) recrutamento e seleção feito por demonstração de competências técnicas através de exames ou apresentação de diplomas que constituem prova das qualificações apropriadas; viii) e completa previsibilidade de funcionamento (Giddens, 2005).

Weber reconhece a maior eficiência das organizações burocráticas ao nível da precisão nas funções, da rapidez nas decisões, da clareza interpretativa, da uniformidade de procedimentos, da constância e da confiabilidade (Ferreira et al., 1996). No entanto, também tem consciência que a dimensão humana do modelo pode ser comprometida pela sobrevalorização do seu funcionamento técnico, preocupando-se com as consequências sociais da proliferação deste tipo-ideal de organização (M. M. Serrano, 2012).

Os receios de Weber em relação à burocracia têm sido largamente discutidos pelos

---

<sup>29</sup> O autor apresenta um modelo de administração das organizações baseado numa autoridade racional-legal que assenta em regras gerais e abstratas que legitimam o poder pela autoridade legal (Ferreira et al., 1996). A definição de regras e procedimentos burocráticos são a base para um bom funcionamento das organizações.

<sup>30</sup> Burocracia significa o tipo de organização humana em que a racionalidade, ou seja, a adequação dos meios para alcançar determinados fins, atinge o seu nível mais elevado (Chiavenato, 1983). Deste modo, a burocracia caracteriza uma organização baseada em funções, ligadas por normas e regras escritas, com o objetivo de assegurar uma interpretação sistemática dessas mesmas normas e regras (Chiavenato, 1979a). Assim, a burocracia assume um carácter formal decorrente das normas racionais e legais, escritas exaustivamente (Chiavenato, 1979a).



sociólogos das organizações (Merton, Selznick, Gouldner e outros)<sup>31</sup> e potenciais disfunções<sup>32</sup> da estrutura burocrática foram equacionadas, entre elas podemos encontrar, por exemplo: o excessivo apego a normas e regulamentos que tendem a sobrepor-se aos objetivos da organização; o formalismo e complexidade processual; a rotina e, por conseguinte, a resistência à inovação; a omissão das pessoas enquanto personagens ativas de uma organização; o facto de a decisão ser um ónus de quem tem o poder, independentemente do seu conhecimento sobre o que decide; a despersonalização do relacionamento entre as pessoas nas organizações; e a exibição de sinais de autoridade (Chiavenato, 1983).

Mais especificamente, Merton concluiu que vários aspetos inerentes à burocracia podem levar a disfunções, tais como, a impessoalidade, a pouca flexibilidade e a insatisfação dos clientes (Canavarro, 2000). Com o intuito de ilustrar este efeito, Robert Merton esboçou um modelo explicativo das consequências não intencionais e disfuncionais de organizar segundo os princípios da máquina (Chiavenato, 1979a).

As organizações exigem controlo, algo que é garantido através da imposição de regulamentos e os regulamentos são criados com o propósito de reduzir a variabilidade do comportamento humano. Esta exigência por parte da organização, supostamente, enfatiza a confiabilidade no comportamento. Desta forma, estabelecem-se procedimentos-padrão, penalizações e instituem-se práticas de supervisão que garantam a obediência aos regulamentos. Contudo, essa imposição das regras promove uma rigidez comportamental e uma defesa mútua dentro da organização, que acaba por não atender às necessidades dos clientes. Essa rigidez é uma consequência não desejada que põe em causa a eficácia organizacional e, por conseguinte, o apoio aos clientes (Chiavenato, 1979<sup>a</sup>, pp. 30-31).

Na ótica de Merton, o burocrata não é estimulado a adotar um comportamento inovador, o que o leva a acomodar-se à segurança proporcionada pela obediência aos regulamentos. A principal consequência da rigidez de comportamento prende-se com o surgimento de uma organização informal de burocratas, muito mais preocupados em defender os seus interesses do que, propriamente, os interesses dos clientes (Merton, 1966, citado por Motta, 1979).

Por sua vez, Selznick salienta que a delegação de autoridade e de controlo, fortemente estimulada pelos modelos burocráticos pode propiciar a emergência de alguns problemas, nomeadamente a bifurcação de interesses mediante determinadas especializações, favorecendo o desenvolvimento de ideologias grupais ou subgrupais (Selznick 1957, citado por Motta, 1979). Esta circunstância origina o aumento de interesses e objetivos no interior dos grupos e pode ter impacto no conteúdo das decisões nas organizações, aumentando a divergência de interesses e fins (Pimentel, 2012).

---

<sup>31</sup> Gouldner, A. W. (1954) *Patterns of Industrial Bureaucracy*. New York: The Free Press, cop. Selznick, P. (1949) *TVA and the grass roots; a study in the sociology of formal organization*. Berkeley, University of California Press. Merton, R. K. (1949) *Social theory and social structure; toward the codification of theory and research*. Glencoe, Ill., Free Press.

<sup>32</sup> “Por disfunção deve entender-se o feixe de consequências secundárias inesperadas que nunca deixam de acompanhar um plano de ação racional e que travam ou impedem que se atinjam os fins que os dirigentes fixaram a si mesmos” (Sainsaulieu, 1997, p. 120).

Assim, aquando da execução de tarefas especializadas podem abrir-se precedentes que, ao longo do tempo, se podem vir a transformar em padrões de comportamento, conduzindo à interiorização e concretização dos objetivos dos subgrupos em detrimento dos objetivos definidos pelo topo da organização. Deste modo, a procura da concretização dos objetivos organizacionais pode, na lógica da burocracia, transformar-se facilmente na realização de objetivos inesperados e indesejados em relação aos inicialmente pretendidos (Motta, 1979) e redundar num acréscimo da delegação inicial (Pimentel, 2012).

Gouldner, outro crítico da organização burocrática, centrou a sua atenção na disfunção do excesso de controlo, argumentando que o controlo excessivo provoca tensões que são parcialmente reduzidas por regulamentos impessoais em substituição da vigilância direta das chefias. Contudo, a generalização das regras pode servir como meio de defesa em relação à autoridade e ao controlo. As regras podem assumir um significado diferente daquele que presidiu à sua criação, servindo como objeto de negociação contra a vigilância em detrimento de um papel de garante da execução automática das decisões tomadas ao nível central (Sainsaulieu, 1997).

Numa visão mais alargada, Morgan realça que os enfoques mecanicistas têm, geralmente, grandes limitações, pois podem criar formas organizacionais que têm grande dificuldade em se adaptar à mudança e desembocar num tipo de burocracia com consequências imprevisíveis e indesejáveis à medida que os objetivos da organização ficam em segundo plano em relação aos objetivos dos trabalhadores (Morgan, 1996). Contudo, o enfoque mecanicista da organização poderá surtir bons resultados em determinados contextos, como por exemplo, quando as tarefas não se caracterizam pela ambiguidade, quando o ambiente envolvente da organização é estável, quando se pretende produzir exata e continuamente o mesmo produto, quando os trabalhadores se comportam da forma planeada e cumprem as normas prescritas (Bilhim, 2001).

Ainda de acordo com a visão de Morgan, as organizações burocráticas tendem a obstruir a aprendizagem. Isto acontece, por um lado, porque se caracterizam por uma forte divisão vertical e horizontal, onde a informação e os conhecimentos dificilmente circulam livremente, desenvolvendo-se estruturas de pensamento fragmentadas. Como consequência, os diferentes sectores da organização atuam, muito frequentemente, a partir de imagens desfasadas da realidade global, não tendo uma noção de como se devem adaptar ao todo organizacional. Deste modo, cada sector persegue objetivos sectoriais como se fossem fins em si mesmos (Morgan, 1996, p. 93). Por outro lado, a responsabilização dos trabalhadores face ao seu desempenho dentro de um sistema que recompensa o sucesso e pune os erros, incentiva o desenvolvimento de estratégias de defesa. Estratégias que muitas vezes passam por expedientes fraudulentos.

Estas organizações lidam mal com a incerteza, preferindo manter-se em zonas de relativo conforto e segurança. É por esta razão que, por vezes, enfrentam situações novas de forma simplificada, debruçando-se apenas sobre os problemas cujas soluções estão à vista e são facilmente alcançáveis, menosprezando os problemas mais complexos (Morgan, 1996, p. 94).

Uma outra barreira com que se depara a aprendizagem está relacionada com o desfasamento entre aquilo que as pessoas dizem e fazem. Algo que Chris Argyris e Donald Schon (Argyris & Schon, 1978) designam como discrepância entre a “teoria declarada” ou *exposed theories* e a “teoria utilizada” ou *theories in use*<sup>33</sup>.

Isto ocorre quando os gestores ou empregados utilizam um discurso retórico para abordar determinados problemas, passando a imagem de que dominam o assunto ou que tudo corre bem, quando, na realidade, isso não acontece. De facto, consciente ou inconscientemente, quando confrontados com dúvidas que consideram uma ameaça, em vez de questionarem ou tentarem esclarecer as suas limitações, preferem adotar uma postura de dissimulação e tentam fazer passar uma imagem de segurança e aptidão que por vezes não têm (Morgan, 1996, pp. 94-95).

Este fenómeno pode ser reforçado por determinados processos sociais como o “pensamento de grupo” (*groupthinking*)<sup>34</sup> ou seja, “conjuntos mentais desenvolvidos sobre bases de reforços sociais que são frequentemente difíceis de romper” (Morgan, 1996, p. 95). As pessoas, os grupos e os departamentos podem desenvolver formas de atuação que os impedem de lidar com os seus problemas e até mesmo de compreendê-los. No entanto, uma verdadeira aprendizagem implica o entendimento e a ligação entre teoria e realidade, para que se possam questionar os valores e as normas constantes nas “teorias utilizadas” e nas “teorias adotadas” (Morgan, 1996, p. 95).

De acordo com Nonaka e Takeuchi, a Administração Científica procurou formalizar as experiências e as competências tácitas dos trabalhadores transformando-as em conhecimento científico e objetivo. Contudo, não teve em conta as experiências, as opiniões e avaliações dos trabalhadores como fontes de novos conhecimentos. Desta forma, os gestores acabaram por ficar encarregues de classificar e reduzir o conhecimento a regras e fórmulas, aplicando-as ao trabalho (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Segundo os mesmos autores, a grande propensão da burocracia para o controlo inibe a iniciativa individual e pode ser disfuncional em momentos de incerteza e de mudanças aceleradas. A burocracia não é propriamente eficaz ao nível da criação e partilha do conhecimento, sendo, aí sim, mais eficaz ao nível da exploração e acumulação do conhecimento, uma vez que a estrutura burocrática é fortemente formalizada e padronizada (Nonaka & Takeuchi, 1997).

---

<sup>33</sup> As *exposed theories* consistem nas explicações que as pessoas dão aos outros sobre o funcionamento da organização e as *theories in use* são as teorias que regem as ações (Fernandes, 2007).

<sup>34</sup> O desenvolvimento de um “pensamento partilhado” por grupo pode inviabilizar o pensamento crítico. Isto é, o consenso assumido pode inibir as pessoas de exprimirem as suas dúvidas ou opiniões (Morgan, 1996).

## 2.2.2 As organizações vistas como organismos

Após o período de dominação do paradigma racionalizador, assente numa conceção mecanicista da organização, que funciona em ambientes estáveis, emerge a conceção da organização como um sistema vivo, inserida num ambiente mais vasto e do qual depende para prover às suas necessidades. Os problemas levantados pela visão mecanicista levaram muitos investigadores a inspirar-se na biologia para refletir sobre as organizações enquanto sistemas abertos. Nesta perspetiva, identificaram-se as diferentes necessidades das organizações, o seu processo de adaptação ao meio ambiente, os seus ciclos de vida, os fatores que influenciam a saúde e o desenvolvimento organizacional, as diferentes “espécies” de organização, bem como a relação entre “espécies” e a sua ecologia (Morgan, 1996). Nesta ótica, defende-se que indivíduos e grupos – tal como todos os organismos biológicos – atuam mais eficazmente quando as suas necessidades são satisfeitas. Ao nível da organização, operou-se o reconhecimento de que o ser humano possui necessidades complexas que precisam ser satisfeitas para que possa desempenhar eficazmente o seu trabalho. Este reconhecimento deu origem às diferentes teorias motivacionais e a uma mudança de atitude em relação às pessoas (Morgan, 1996). Porém, a grande questão da visão organicista da organização reside no entendimento da necessidade de articular os aspetos técnicos e os aspetos humanos dentro das organizações, encarando-as como sistemas sociotécnicos<sup>35</sup> inseridos num meio ambiente (Ferreira et al., 1996).

Assim, sob a inspiração da metáfora da organização como organismo vivo a teoria organizacional alarga o seu espectro de preocupações a assuntos mais genéricos, tais como a sobrevivência das organizações, as relações da organização com o seu meio envolvente e a eficácia organizacional (Morgan, 1996).

### 2.2.2.1 Teoria das relações humanas

A Teoria das Relações Humanas surge de uma reação às Teorias Clássicas da Administração e foca-se em aspetos que não foram considerados por estas (Etzioni, 1989). A primeira abordagem do tipo comportamentalista surge com os trabalhos de Elton Mayo, nos finais da década de 20 e ao longo da década de 30 do século XX<sup>36</sup>. Este investi-

---

<sup>35</sup> A abordagem sistémica teve repercussões em diversas perspetivas de análise das organizações, nomeadamente na corrente sociotécnica, desenvolvida por investigadores ingleses (Frederic Emery, Eric Trist e outros) geralmente associados ao Tavistock Institute of Human Relations. A abordagem sociotécnica considera a organização como um sistema aberto composto por dois subsistemas: o subsistema técnico e o subsistema social. O sistema técnico é determinado pelas exigências das tarefas quer ao nível das competências quer ao nível de conhecimentos requeridos pelo tipo de equipamento, bem como pelas particularidades da matéria-prima e das instalações físicas. Este sistema refere-se à tecnologia de transformação. O sistema social é constituído pelas pessoas e as suas interações (nomeadamente, atitudes, e motivações, a dimensão informal da organização, os valores e as normas inscritas na cultura organizacional) (Ferreira et al., 1996). Ambos são mutuamente dependentes, influenciando-se de forma recíproca, resultando numa atividade sistémica capaz de produzir a autorregulação do sistema organizacional (Chiavenato, 1983).

<sup>36</sup> Mayo, conjuntamente com uma equipa de investigadores da Universidade de Harvard, desenvolveu uma investigação na Western Electric Company, na fábrica de Hawthorne nos E.U.A., a fim de estudar a deterioração do fator humano nas empresas industriais. Algo que se revelava na quebra de produtividade e ao nível das queixas por parte dos operários (Ferreira et al., 1996). Este foi o primeiro de uma série de estudos que ficaram conhecidos como os estudos de Hawthorne (Etzioni, 1989).

gador, foi um dos primeiros a codificar as necessidades sociais no local de trabalho, a identificar a existência e importância dos grupos informais e a enfatizar o lado humano das organizações, concretamente, das organizações industriais (Wood, 1992).

Mayo e os seus colaboradores, como resultado das suas observações, concluem que a abordagem racional da organização formal não teve em conta a dimensão informal da organização que lida com uma lógica de sentimentos, de afetos, com ideias e crenças que podem ir, até, contra a lógica da racionalidade produtiva do *homo economicus* (J. Freire, 2001). De facto, o homem tem motivações de natureza social e psicológica e assume um papel ativo em termos de participação (Ferreira et al., 1996). Desta forma, surge o homem social. A Escola das Relações Humanas evidenciou a importância dos fatores afetivo-emocionais no desempenho dos trabalhadores como: a motivação, a dinâmica do grupo, a comunicação, a liderança, a participação, etc.<sup>37</sup> (Etzioni, 1989).

As descobertas iniciais orientaram as investigações, sobretudo entre os anos de 1930 e 1940 nos Estados Unidos, para campos inexplorados que contribuíram para pôr em relevo o aspeto informal das organizações. Como exemplo disso, temos o estudo dos grupos restritos e a dinâmica de grupos de Kurt Lewin e de Moreno (S. Lopes, 1970). De acordo com estes autores, a ação dos grupos nas organizações desenvolve-se através de um conjunto de relações e de interações sociais de tipo informal que se concretizam em estruturas informais. Estes grupos, por sua vez, criam e dinamizam ações coletivas através de valores, atitudes, normas e regras, pelo que são imprescindíveis para a coesão e integração social nas organizações (Ferreira et al., 1996). Os indivíduos regem-se por regras e pela conduta de comportamento dos seus grupos (informais) de pertença que poderão ou não coincidir com os padrões da organização. Os grupos de pertença normalmente são informais, não coincidindo necessariamente com os grupos formais da organização (Chiavenato, 1979b).

A investigação de Lippit e White<sup>38</sup> demonstrou que uma liderança democrática é imprescindível (Chiavenato, 1979b) para que as relações sociais do tipo informal possam ser plenamente viabilizadas nos grupos. Neste sentido, é importante a aposta na seleção e formação de líderes democráticos, para que a coesão social e a cooperação sejam uma realidade efetiva na dinâmica dos grupos e, por conseguinte, promotoras da eficiência global (Ferreira et al., 1996).

---

<sup>37</sup> Os estudos de Hawthorne motivaram a produção de conceitos e práticas, como a satisfação, grupos informais, enriquecimento de tarefas, que ilustram a possibilidade de se aproveitar a valorização social e o estabelecimento de relações de cooperação para, através da reorganização das tarefas e dos processos de trabalho, promover a eficiência do sistema produtivo (Canavarro, 2000). Os trabalhos de Maslow, de Herzberg e de McGregor foram contributos inegáveis para uma ideia de tarefa mais enriquecida, com maior dificuldade, maior autonomia e maior responsabilidade, como forma de proporcionar uma maior satisfação no trabalho e por conseguinte uma maior produtividade (Canavarro, 2000) e maiores níveis de criatividade e inovação (Wood, 1992). Os trabalhos desenvolvidos por estes investigadores centraram-se fundamentalmente nos comportamentos individuais e nas relações interindividuais, designando-se os seus constructos por teorias comportamentais (J. Freire, 2001).

<sup>38</sup> Os investigadores identificaram três estilos de liderança: autocrática, democrática e *laissez-faire* (J. Freire, 2001). O líder autocrático determina todo o procedimento adotado pelo grupo, sem que neste haja liberdade de ação. Existem procedimentos técnicos pré-estabelecidos, que devem ser seguidos à risca, o que faz com que os subordinados não participem no processo de organização do trabalho e não tenham uma visão do que virão a ser as atividades futuras. Na liderança democrática, os procedimentos são decididos em discussões em grupo, com o auxílio e a orientação do líder. Na liderança liberal ou *laissez-faire* os procedimentos são todos determinados pelos elementos do grupo, sem intervenção do líder, chegando este a ter uma postura omissa (Chiavenato, 1979b).

A comunicação foi igualmente alvo de investigações inovadoras, que fizeram emergir na teoria organizacional conceitos como por exemplo, emissor, recetor, mensagem, ruído, retroação, e outros. Estudaram-se os modos de comunicação (verbal e não-verbal), os circuitos da comunicação (em linha, em círculo, em estrela, etc.), os suportes de comunicação (como os vídeos, jornais e outros media), os problemas de comunicação (redundância, barreiras cognitivas ou afetivas, individuais ou coletivas, sistemas de referência distintos) e outros domínios que na atualidade têm um grande relevo (J. Freire, 2001).

Assim, as aquisições das investigações inauguradas por Mayo e pelos seus seguidores podem resumir-se do seguinte modo: i) a quantidade de trabalho realizado por um trabalhador não é determinada pela sua capacidade física mas por normas sociais; ii) as recompensas não económicas desempenham um papel fundamental na motivação e felicidade do trabalhador; iii) os trabalhadores não agem como indivíduos isolados mas como membros de grupos ficando sujeitos à influência destes; iv) o reconhecimento da diferença entre a liderança formal e informal constitui uma importante mudança na administração das organizações; v) a comunicação entre os níveis hierárquicos e a participação nas decisões dos trabalhadores em posições hierárquicas inferiores é importante para o bom funcionamento das organizações (Etzioni, 1989).

A partir da Escola de Relações Humanas começaram a definir-se novas práticas e políticas de gestão tendo em conta as novas problemáticas emergentes como, por exemplo, medidas para reforço da noção de comunidade (criação de clubes de convívio, desporto e apoios sociais), programas de formação diretamente voltados para as chefias, uma atenção especial sobre as questões relacionadas com os sistemas de comunicação (jornais, painéis de afixação, símbolos) e medidas para elevar a moral dos trabalhadores (assistentes sociais, caixas de reclamações, prémios materiais e morais) (J. Freire, 2001).

Para a Escola das Relações Humanas o desempenho da organização depende do equilíbrio entre os seus objetivos e as necessidades dos trabalhadores, sendo que esse equilíbrio tem de ser intencionalmente construído, enquanto a Administração Científica o via como natural e sem limitações (Etzioni, 1989).

Segundo Nonaka e Takeuchi, a Teoria das Relações Humanas defendia que o papel do fator humano é fundamental para o aumento da produtividade, pelo que é imprescindível uma melhoria contínua do conhecimento prático ao nível do operariado. No entanto, esta corrente não desenvolveu um quadro teórico que a diferenciasses de forma nítida da perspectiva de Taylor, acabando por sucumbir à tendência de tratar o Homem como uma máquina que funciona através de estímulos e respostas, com reduzida capacidade de criação de conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Nestas novas abordagens preconizava-se a construção de sistemas de decisão mais participativos. Contudo, este movimento não colocou verdadeiramente em causa o taylorismo. Adotou o ponto de vista de que teria de haver modificações, tendo em conta que as pessoas agem em resposta a outras pressões, nomeadamente sociais, atuando como paliativo para uma situação estruturalmente desigual e conflitual, facilitando o exercício de uma ordem autoritária, tanto técnica como administrativa, através de uma encenação de democracia e espírito de empresa (J. Freire, 2001). Deste modo, descurou-se todas as contradições

e antagonismos que existem ao nível das relações sociais e do poder (Ferreira et al., 1996).

Há quem refira que se trata de uma mera tecnologia disfarçada, pois contribui para acrescentar à Administração Científica uma série de vantagens e condições (horários, aumento de salários, férias, ambiente de trabalho, etc.), que contribuem para facilitar a aceitação por parte dos trabalhadores de qualquer tipo de mudança, através de métodos predominantemente persuasivos (J. Freire, 2001). Tal como as abordagens clássicas, os estudos da Escola das Relações Humanas omitiram as interações entre as organizações e a sociedade, encarando as organizações como um sistema fechado (Bronzo & Garcia, 2002).

### 2.2.2.2 Da “contingência estrutural” à “contingência cultural”

Segundo Morgan (1996), o reconhecimento de que as pessoas, os grupos e as organizações têm necessidades que devem ser satisfeitas, desvia-nos invariavelmente a atenção para a relação de dependência para com o meio ambiente.

A mobilização da Teoria dos Sistemas para a análise das organizações introduziu a noção de sistema aberto e a variável meio ambiente na análise organizacional.<sup>39</sup> A teoria dos sistemas abertos transfere o enfoque da análise do funcionamento e da estrutura interna das organizações para o seu ambiente social externo (M. M. Serrano, 2012).<sup>40</sup>

Uma das contribuições mais importantes da metáfora orgânica para a análise das organizações é a teoria da contingência que emerge nos anos 60 do século XX (Bilhim, 2001). Não existe uma distinção clara entre o modelo sistémico e as teorias contingenciais uma vez que estas últimas acabam por ser uma consequência do primeiro.

A perspetiva contingencial das organizações parte da premissa de que não existe uma forma ótima de organizar (*one best way*).

O comportamento das organizações é contingente, ou seja, depende das variáveis situacionais a que está sujeita (Chiavenato, 1983). Assim, de acordo com as características do meio envolvente, da tecnologia que a suporta, da sua dimensão e de características específicas, cada organização tem que encontrar a sua forma ideal de gestão (Câmara, Guerra e Rodrigues, 1997, p. 72).

Apesar de já ser reconhecida a dependência das organizações em relação ao meio em que se inserem, esta é a primeira abordagem que reconhece claramente que as estruturas

---

<sup>39</sup>A Teoria Geral dos Sistemas formulada inicialmente pelo biólogo Ludwing von Bertalanffy (1973) teve grandes repercussões em todas as ciências, influenciando notavelmente a administração (Ferreira et al., 1996). Inicialmente a teoria dos sistemas inscrevia-se numa lógica de sistemas fechados, porém, quando os sistemas interagem com os seus ambientes, alarga-se o campo e, em parte devido ao contributo da cibernética e da teoria da informação (Bériot, 1997), que adota uma perspetiva orientada para os modelos de sistemas abertos (Rodrigues, 2010). A perspetiva sistémica mostra que a organização deve ser visualizada como um conjunto de vários subsistemas que estão em interação dinâmica uns com os outros (Bertrand & Guillemet, 1994). Deve-se, pois, analisar o comportamento de tais subsistemas, bem como, ter em conta as oportunidades e limitações do meio ambiente apresentadas à organização (Chiavenato, 1983).

<sup>40</sup>Na base do pensamento dos sistemas sociológicos está Emile Durkheim, com o pressuposto de que os sistemas sociais são compostos por elementos interdependentes que funcionam de forma a manter o sistema harmonioso e ordeiro (a sociedade) (Magalhães, 2005). A visão sistémica foi transportada para a análise da organização sustentada na ideia de que todos os sistemas sociais tendem para o equilíbrio e a estabilidade e que as organizações são sistemas abertos (Magalhães, 2005).

organizacionais se diferenciam em função da complexidade e incerteza do meio ambiente que as envolve (Scott, 2004).

O meio envolvente de uma organização tem diferentes domínios, o concorrencial, o tecnológico, o comercial, o político e o social. Comporta, ainda, diferentes níveis, tais como o meio ambiente mais próximo, o contexto global e as futuras forças concorrenciais. Integra, igualmente, diferentes atores, como por exemplo: os concorrentes, os fornecedores, os clientes, os diversos parceiros, o quadro legislativo, entre outros. Ainda assim, esta noção é fluida, sendo cada vez mais difícil definir os contornos e conteúdos do meio ambiente em que se insere uma organização (Filleau & Ripoullie, 2002, pp. 155-156).

Para a compreensão da influência do ambiente no desempenho organizacional e do tipo de relacionamento das empresas com o seu ambiente, contribuíram várias abordagens teóricas e resultados de vários estudos empíricos, nomeadamente as teorias contingenciais (Joan Woodward; Thomas Burns e G. M. Stalker; R. Lawrence e Jay W. Lorsch; entre outros), as teorias de cariz sociológico estrutural-funcionalistas (Parson, Merton e Selznick) e as Teorias neo-institucionais (Meyer e Rowan; DiMaggio e Powell), que abordam as organizações como sistemas humanos e sociais.

O trabalho desenvolvido nos anos 1950 pelos britânicos Tom Burns e Stalker acabou por revelar uma grande influência na análise organizacional. Para estes autores, é possível encontrar um contínuo de formas organizacionais, da mais mecânica à mais orgânica, tendo em conta as respetivas relações com o meio em que se movimentam (Robalo, 1997). O modelo mecânico, tal como definido por Burns e Stalker, corresponde a uma aplicação dos princípios da burocracia weberiana (Robalo, 1997). Trata-se de um sistema de controlo formal, baseado na hierarquia da organização, com pouca margem de liberdade, sem incentivos à inovação e à mudança, baseado no controle dos procedimentos efetuados. Este modelo baseia-se em instruções explícitas, comunicação formal e um alinhamento claro entre estrutura de comando e comunicação, sendo um sistema que fundamenta a sua autoridade numa relação hierárquica de cunho legal exercida por delegação (Burns & Stalker, 1996). Este modelo é adaptado a condições ambientais mais estáveis.

No entanto, o modelo orgânico corresponde a um tipo de organização em que as tarefas individuais são ajustadas e redefinidas através da interação com os outros. A estrutura de controlo, autoridade e comunicação são baseadas no conhecimento técnico, os sistemas de comunicação são laterais e não verticais, as comunicações consistem em informações e não em instruções de decisões e a lealdade à organização é mais importante que a obediência (Burns & Stalker, 1996). Este modelo é adequado a situações ambientais dinâmicas e em transformações que exigem soluções inovadoras (Robalo, 1997).

É, porém, necessário sublinhar que nenhum sistema de gestão adere integralmente ao modelo orgânico ou ao modelo mecânico. Os sistemas concretos de administração contêm necessariamente elementos dos dois sistemas em combinações adaptadas às suas condições ambientais (Burns & Stalker, 1996).

Joan Woodward, na sua investigação<sup>41</sup> sobre o impacto dos sistemas<sup>42</sup> e tecnologias de produção nos modelos organizacionais, concluiu que há uma forte correlação entre as condições tecnológicas e a estrutura organizacional. Em função da complexidade crescente dos



sistemas de produção, da maior ou menor previsibilidade e do aperfeiçoamento dos mecanismos de controlo, concebeu a seguinte tipologia dos diferentes sistemas de produção:

*i)* produção unitária ou de pequenas séries (produção unitária a pedido dos clientes; produção de protótipos, fabrico de grandes equipamentos por módulos e produção de pequenos lotes por encomenda);

*ii)* produção em grande série ou em massa (produção de grandes lotes; grandes lotes em linha e produção em massa);

*iii)* produção em contínuo (produção de químicos) (Pimentel, 2012, p. 48).

É a partir da análise desta tipologia que se verifica que a cada sistema de produção corresponde um determinado modelo de organização (J. Freire, 2001). A produção unitária ou de pequenos lotes é altamente definida pela procura de cada cliente. Devido à multiplicidade especificidades, implica o manuseamento de uma grande variedade de ferramentas e instrumentos, carecendo de mão-de-obra qualificada e um processo produtivo flexível (Ferreira et al., 1996). No sistema de produção em grande série ou em massa, o sistema de produção caracteriza-se pela existência de uma linha de montagem com mão-de-obra pouco qualificada, com um processo produtivo altamente padronizado em que as operações são altamente rotinizadas. Por sua vez, o sistema de produção em processo contínuo destaca-se como um processo produtivo total ou parcialmente automatizado, assente numa mão-de-obra altamente qualificada (Ferreira et al., 1996). Nos sistemas de produção em massa, a forma burocrática de organização mostra-se associada ao sucesso. No entanto, nos outros dois sistemas – produção unitária e produção contínua – a estrutura da organização mais viável é do tipo orgânico (Pimentel, 2012). As empresas que têm maior sucesso são as que adotam os modelos mais típicos e adequados a cada sistema de produção (J. Freire, 2001).

Os resultados das investigações referidas foram corroborados e ampliados por Paul Lawrence e Jay Lorsch que, num estudo sobre três sectores da indústria (indústria de plásticos, de embalagens e de produtos alimentares) (Robalo, 1997), consideraram o mercado, a tecnologia e o conhecimento científico como fontes de potenciais constrangimentos exteriores para as empresas e procuraram compreender os seus efeitos ao nível da diferenciação<sup>43</sup> e integração<sup>44</sup> interna na empresa (Pimentel, 2012).

---

<sup>41</sup> Esta investigação foi realizada entre 1953 e 1958 em 10 empresas do condado de Essex, no Sul de Inglaterra (Ferreira et al., 1996).

<sup>42</sup> “O conceito de sistema de produção está diretamente relacionado com a tecnologia num sentido amplo. Integra não somente equipamentos, ferramentas e máquinas, como todo o conjunto de operações técnicas relacionadas com o processo de produção e o trabalho” (Ferreira et al, 1996, p. 71).

<sup>43</sup> A diferenciação está relacionada, não apenas com a divisão da empresa em subunidades ou departamentos, mas também com a orientação temporal de curto, médio e longo prazo, para a concretização dos objetivos, a orientação das relações interpessoais, consoante sejam mais voltadas para a tarefa ou para as pessoas, a orientação para os objetivos, quer sejam eles mais específicos ou mais abrangentes ou ainda relacionados com outras áreas e a formalização da estrutura em cada departamento (Robalo, 1997).

<sup>44</sup> As questões de integração foram analisadas através de um contínuo entre menor ou maior coordenação formal; maior ou menor contacto com os administradores; pequena ou excessiva hierarquização administrativa; poucos ou muitos grupos interfuncionais; poucas ou muitas relações especiais interindividuais (Ferreira et al., 1996, p. 85).

Os autores concluem que são necessários diferentes tipos de organização para lidar com diferentes condições de mercado, de tecnologia e de inovação (Bilhim, 2001). As organizações que se encontram em ambientes mais turbulentos e incertos - ao nível da segurança da informação sobre o meio envolvente, do conhecimento da relação causa-efeito dos fenómenos emergentes no meio, ao nível da retroação no sentido de se conhecer o efeito das decisões no meio envolvente da organização (Ferreira et al., 1996) - necessitam de ter uma maior diferenciação interna, do que as organizações que lidam com ambientes menos complexos e mais estáveis (Morgan, 1996). Ainda assim, nem todos os departamentos são necessariamente influenciados da mesma forma pelo ambiente em que a empresa se move. Podendo existir vários estilos de gestão entre as diversas subunidades da organização (Ferreira et al., 1996), uma vez que um departamento desempenha uma tarefa específica para um contexto ambiental também ele específico, podendo cada subunidade da empresa interagir com diferentes contextos ambientais.

Por exemplo, comparando um departamento de investigação e desenvolvimento com um departamento de vendas. O primeiro caso, pelo facto de ter objetivos mais ambíguos e lidar com horizontes mais alargados, adota modos de interação menos formalizados, podendo criar uma estrutura mais orgânica. Já o departamento de vendas, pelo contrário, será organizado num sentido mais formal e mecanicista (Morgan, 1996).

As questões da integração são diretamente proporcionais ao grau de complexidade e de incerteza do ambiente externo da empresa, ou seja, a tendência para uma maior diferenciação estrutural e funcional aumenta a necessidade de coordenação e de integração entre as estruturas da empresa (Ferreira et al., 1996).

Quanto maior é a pressão que o meio exerce em termos de diferenciação de respostas adaptativas, maior é a necessidade de desenvolver estruturas complexas de integração interna (Pimentel, 2012). Em ambientes relativamente estáveis as formas burocráticas de integração, como a hierarquia e as regras, poderão ser adequadas (Morgan, 1996). Um meio turbulento, pelo contrário, apela a formas mais complexas de integração, como a implementação de equipas multidisciplinares ou o destacamento de pessoas para cargos de coordenação mediante determinados perfis (Morgan, 1996).

### **2.2.2.3 Modelos estrutural-funcionalistas ou institucionalismo**

Ainda no âmbito da visão organicista das organizações, surge a corrente estrutural-funcionalista nos anos 50-60, de acordo com a qual qualquer sistema tem necessidades e os seus membros ajustam os seus comportamentos em resposta a essas necessidades de forma a poderem sobreviver (Bernoux, 1989). Os estudos funcionalistas, no âmbito das teorias organizacionais, centrando-se no princípio orgânico da teoria sistémica, assentam na ideia de que determinadas funções deveriam ser desempenhadas de forma a manter a estrutura do sistema, (Bronzo & Garcia, 2002). Como escreveu Talcott Parsons,

De acordo com as premissas da teoria funcionalista, uma organização pode ser assimilada a um organismo vivo, dependente como está das permutas que estabelece com o meio (Parsons, 1964, citado por Pimentel, 2011, p. 46).

Parsons<sup>45</sup> debruçou-se sobre a articulação entre o sistema global da sociedade e os seus subsistemas, nomeadamente as organizações (S. Lopes, 1970). Para este autor, “todo o sistema social é uma entidade em funcionamento porque consiste num sistema de estruturas e processos interdependentes, de tal modo que tende para a preservação de uma estabilidade relativa e de um padrão de comportamento particular, por contraste com o seu meio envolvente (...)” (Hamilton, 2002, p.163), revelando uma certa autonomia em relação às forças do meio. Nesta perspetiva, um sistema para sobreviver ou manter um equilíbrio com o ambiente envolvente, deve adaptar-se, atingir os seus objetivos, integrar-se e manter o seu modelo latente. Esses são os imperativos funcionais de um sistema para que possa sobreviver (Bilhim, 2001).

Os elementos de qualquer sociedade, organização e instituição, são os papéis, coletividades, normas e valores (Parsons, 1969 citado por Ferreira et al., 1996). Os papéis definem o que cada indivíduo faz nas coletividades, diferenciando os papéis de cada ator no sistema social e logicamente os modos de pertença e de participação dos indivíduos nas organizações. As coletividades (nomeadamente as organizações) são os elementos estruturais do sistema social que institucionalizam os valores, as ideologias e as ideias, nas práticas concretas dos indivíduos e dos grupos, constringendo os atores a uma interação inserida numa orientação coletiva. Por sua vez, as normas são os elementos estruturais que regulam o processo de integração social nas coletividades. Ou seja, através de regras e regulamentos, as normas estipulam as modalidades de interação social que são o equilíbrio da ordem social. Os valores, por sua vez, estabelecem a ligação do sistema cultural com o sistema social, definindo o padrão de orientação para os atores na sociedade e nas coletividades (Ferreira et al., 1996, p. 49).

Deste modo, o sistema central de valores orienta as diferentes motivações dos indivíduos para padrões de atuação que asseguram a manutenção da sociedade como um todo. As disparidades de interesses resolvem-se através da referência comum em relação aos valores dominantes (S. Lopes, 1970).

Segundo Parsons, as organizações têm os mesmos contornos de qualquer sistema social. Cada organização procura concretizar os seus objetivos através de determinadas estruturas e funções. A realização das tarefas que concretizam os objetivos assenta na interdependência e na interação entre as diferentes partes que compõem a organização. Estas partes têm características diferentes, de acordo com a situação específica em que operam no quadro dos subsistemas que compõem a sociedade global (Parsons, 1969 citado por Ferreira et al., 1996, p. 51). Assim, a organização é considerada um sistema de papéis, de funções, de ajustamento e de integração (Bernoux, 1989).

Uma vez que as organizações são subsistemas da sociedade global, produzem *outputs* assentes em energia, informação e matéria que regulam o seu ambiente circun-

---

<sup>45</sup>Parsons, T. (1960). Structure and process in modern societies. Glencoe, IL: Free Press.

dante. Este, por sua vez, transforma os *outputs* nos *inputs* que alimentarão as organizações na forma de energia, informação e matéria, que sustentam a interação relativa às funções dos atores individuais e coletivos nas organizações (Ferreira et al., 1996). De salientar que tanto os objetivos, como a natureza do *output*, estão relacionados com os valores dominantes e são por eles validados (S. Lopes, 1970). Deste modo, a própria existência da organização contribui para a estabilidade da sociedade como um todo, em que os objetivos organizacionais são funções do sistema envolvente (S. Lopes, 1970).

Philip Selznick, incorporou a contribuição da sociologia estrutural-funcionalista na análise organizacional. Os seus estudos são frequentemente reconhecidos como estando entre os primeiros esforços relevantes para a formalização de uma análise institucional nas organizações (Selznick, 1996).

Tomando em linha de conta as dimensões da vida informal da organização, Selznick (Selznick, 1984) sugere que as interações informais no interior das organizações são uma fonte de institucionalização no sistema organizacional, dado que permitem a emergência de aspetos relacionados com identidades mediadas por lideranças ligadas aos valores do sistema social envolvente (Prates, 2002). Nesse sentido, a organização, ao longo do tempo, pode vir a constituir uma identidade própria transcendendo a lógica instrumental (Prates, 2002). O termo institucionalização organizacional é a designação que Selznick atribui a esta dinâmica. A estrutura da organização impregna-se de valores e transforma-se numa “instituição” assente nos valores fundamentais do meio envolvente (Prates, 2002). Deste modo, a organização cria um status próprio e define-se como um ator estratégico no meio.

Os procedimentos institucionais desenvolvidos pelas organizações não são adotados simplesmente porque são mais eficazes no cumprimento das tarefas, conforme preconizava a visão racionalista, mas porque constituem autênticas práticas culturais incorporadas na organização, comparáveis aos rituais e cerimónias que ocorrem nas diversas sociedades (Crubellate, Grave, & Mendes, 2004). Assim, a aprendizagem sociocultural realizada na sociedade, difunde-se na organização através de procedimentos, significados e práticas institucionalizadas (Ferreira et al., 1996).

Esta perspetiva encara os processos organizacionais institucionalizados como adaptações e formas de ajustamento da organização aos contextos ambientais (Bernoux, 1989). Como escreve Selznick,

Thus institutional theory traces the emergence of distinctive forms, processes, strategies, outlooks, and competences as they emerge from patterns of organizational interaction and adaptation. Such patterns must be understood as responses to both internal and external environments (Selznick, 1996, p. 271).

No entanto, o mesmo autor salienta que a adaptabilidade ao ambiente tem sempre em conta a manutenção da integridade e a continuidade do próprio sistema e está baseada em características e entendimentos dos seus elementos. É por isso que Selznick refere que a dimensão cognitiva interfere na adaptação da organização ao ambiente, não estando esta ausente da perspetiva institucional, ainda que não seja a sua variável

fundamental (Selznick, 1948, citado por Crubellate et al., 2004).

Teóricos como Parsons ou Selznick salientaram fundamentalmente os aspetos de regulação e normatividade dos sistemas institucionais. Posteriormente, os neo-institucionalistas viriam a reconhecer esses fatores como importantes, chamando, porém, a atenção para o papel de elementos simbólicos, como os esquemas mentais, as tipificações ou os modelos (Scott, 2004). Deste modo, os teóricos do institucionalismo argumentam que as organizações devem considerar não apenas as questões técnicas ambientais, mas também o seu ambiente “institucional” - normativo, regulador e cognitivo-cultural - características que definem a “adequação social” (Scott, 2004).

#### 2.2.2.4 Teoria neo-institucional

A partir da década de 1970, novos olhares começaram a interrogar a natureza exclusivamente técnica e racional da organização e a salientar elementos políticos, cognitivos, culturais e normativos do ambiente que condicionam a ação estritamente racional da organização (Caldas & Fachin, 2005)

Alguns autores da teoria organizacional como, por exemplo, Powell, DiMaggio, Meyer e Rowan, Meyer e Scott, March e Olsen, têm-se direcionado para uma reelaboração da teoria institucional, de forma a torná-la mais adequada ao tratamento de questões micro e macro. Esta abordagem, conhecida como neo-institucional,<sup>46</sup> constitui uma viragem teórica no paradigma sociológico das organizações complexas (Prates, 2002).

Citando diversos autores, Prates refere que a abordagem neo-institucional, na área da sociologia das organizações, surge como uma crítica aos elementos base dos pressupostos da sociologia convencional das organizações, ou seja, a noção de estrutura organizacional e a noção de que as organizações são entidades ou atores, relativamente autónomos na procura da concretização dos seus objetivos no ambiente em que se inserem (Prates, 2002).

A perspetiva teórico-metodológica que caracteriza o neo-institucionalismo é tipicamente macro-sociológica e de cunho estruturalista. Neste âmbito, o ator ou o agente da ação é o ambiente organizacional. DiMaggio e Powell (1983) são os autores mais referenciados desta

---

<sup>46</sup>O termo instituição indica a ideia de valores e normas sociais estáveis que impõem restrições às alternativas de ação ou criam *scripts* e rotinas comportamentais adequadas a determinados contextos de interação social (Prates., 2002). O conceito sugere dois aspetos, o primeiro é o de que as instituições reduzem a incerteza no contexto da interação humana e o segundo, o facto de existir legitimidade no sistema de valores e normas que constituem a instituição. Teoricamente, há quatro vertentes sociológicas que abordam o conceito de instituição. A mais convencional provém de Durkheim, posteriormente modificada por Parsons, que define instituição como um conjunto de valores internalizados que geram predisposições comportamentais adequadas ao ambiente de interação social. A segunda vertente inspira-se no pragmatismo de W. James e G. H. Mead. É reconhecida como o interacionismo simbólico, a linha de pensamento em que as instituições são vistas como sistemas de valores e normas que enquadram os contextos de interação ou “encontros” sociais. A terceira vertente inspira-se na fenomenologia de de Albert Shutz que encara a instituição social como realidade *taken for granted* na vida quotidiana dos atores sociais. A última vertente, a da “escolha racional”, define instituição como um sistema de normas, que reduz os custos da transação interpessoal, produzido no tempo através do intercâmbio social entre os indivíduos (Prates, 2002, p. 66). Estes conceitos poderão ser agrupados num contínuo que vai desde a ênfatização da determinação de aspetos ambientais estruturais, relacionados com os modelos de Durkheim e Parsons, à ênfatização das dimensões subjetivas, que se relacionam com os modelos do interacionismo e da escolha racional. O neo-institucionalismo está próximo da tradição sociológica estrutural-funcional (Prates, 2002, p. 66).

abordagem. Estes autores procuraram dar resposta às seguintes questões: porque há a homogeneização das formas e práticas organizacionais? O que torna as organizações tão similares?

Para estes autores, as explicações racionais, económicas e contingenciais da estrutura e do funcionamento das organizações não tiveram em linha de conta a influência do poder externo de instituições como o Estado, as normas sociais, as tradições e as convenções, embora estes fatores exerçam pressão sobre organização no sentido da aceitação das normas (M. M. Serrano, 2012).

DiMaggio e Powell exploram o conceito de campo organizacional (organizational field) (Caldas & Fachin, 2005), definido como o conjunto das organizações que constituem uma área reconhecida da “vida institucional” como, por exemplo, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que produzem serviços ou produtos similares (Prates, 2002).

Embora Weber tenha afirmado que a burocratização é uma consequência da economia de mercado capitalista, DiMaggio & Powell (1983) defendem que as causas da burocratização e da racionalização se modificaram, emergindo como causas dessa burocratização as restrições institucionais impostas pelo Estado e pelas profissões liberais que conduzem a mecanismos isomórficos institucionais (Caldas & Fachin, 2005). Ou seja, esforços para atingir a racionalidade no meio da incerteza que levam à homogeneização das estruturas organizacionais: o isomorfismo institucional.

Este é um processo que força uma unidade, no seio de uma população, a assemelhar-se a outras unidades que se defrontam com as mesmas condições ambientais. Nesta perspetiva, o ambiente é tido como o principal fator de homogeneização organizacional (Prates, 2002).

Para DiMaggio e Powell, o processo de institucionalização do campo organizacional comporta quatro fases: i) o crescimento das interações organizacionais no campo, ii) a emergência de estruturas interorganizacionais dominantes e de coligações, iii) o aumento do nível de informação a tratar e iv) a tomada de consciência dos participantes da sua pertença comum a um domínio de atividades (DiMaggio & Powell, 1983). Ora, as pressões institucionais que se fazem sentir, contribuem para promover a homogeneização de modos de ação, desenvolvendo-se gradualmente uma forma de racionalidade coletiva própria do campo organizacional (M. M. Serrano, 2012).

Estes autores distinguem ainda o *isomorfismo concorrencial*, próprio dos modelos ecológicos de populações organizacionais, do *isomorfismo institucional* e descrevem três mecanismos através dos quais ocorre este último: o coercivo, relacionado com as questões de legitimidade e de influência política, o *mimético*, resultado de respostas padronizadas mediante situações de incerteza e o *normativo*, associado à profissionalização (DiMaggio & Powell, 1983).

O *isomorfismo coercivo* resulta de pressões formais ou informais sofridas pela organização, veiculadas por outras organizações, quer seja através de influências políticas e de persuasão, quer seja através de um convite para a união em torno de interesses comuns ou ainda da expectativa cultural da sociedade em relação ao modo de funcionamento da organização (DiMaggio & Powell, 1983). O *isomorfismo mimético* sucede quando as organizações contextualizadas num ambiente de incerteza e restrições, enfrentando problemas com causas ambíguas

ou soluções pouco claras (March & Olsen, 2008), nomeadamente ao nível dos objetivos ou ao nível da contestação da utilização de determinadas tecnologias, desenvolvem respostas padronizadas às incertezas, através da imitação de modelos organizacionais (DiMaggio & Powell, 1983). A incerteza encoraja, assim, a imitação e o processo de seleção das inovações guia-se mais pelas tendências do isomorfismo mimético do que pela melhoria das *performances*, favorecendo os fenómenos de “moda”. Os modelos organizacionais podem ser difundidos através da rotatividade de empregados ou por empresas de consultoria. Esta forma de isomorfismo conduz à conformidade, à imitação e atrai os gestores para novos instrumentos e processos de gestão (M. M. Serrano, 2012). O *isomorfismo normativo* ocorre quando há uma interpretação e resolução de problemas, através de formas comuns na organização. Isto ocorre mediante o esforço coletivo dos membros de uma profissão para definirem as condições e métodos de trabalho e para estabelecerem uma base cognitiva e de legitimação para a autonomia da sua profissão. As normas desenvolvidas durante a formação dos profissionais especializados, posteriormente inseridas nas organizações e a socialização no trabalho através de redes profissionais entre organizações são fatores que incentivam o isomorfismo. Os três tipos de mecanismos isomórficos podem coexistir no contexto empírico, embora apresentando origens e resultados diversos (DiMaggio & Powell, 1983).

Segundo DiMaggio e Powell, as organizações não competem apenas por recursos e clientes, mas por poder político, legitimidade institucional e social e capacidade económica (DiMaggio & Powell, 1983). Com o intuito de ganhar esta legitimidade, as organizações criam os seus mitos, desenvolvem atividades simbólicas e criam histórias que contribuem para a sua sobrevivência e para a sua institucionalização (M. M. Serrano, 2012). As estruturas formais das organizações surgem como reflexos de valores e normas, num processo em que há uma pressão do ambiente institucional para uma atitude isomórfica em relação às instituições sociais. Assim, as organizações tendem a adaptar as suas estruturas e procedimentos ao contexto em que se encontram inseridas, tornando-se isomórficas, procurando, desta forma, legitimar-se e adquirir poder.

Segundo DiMaggio e Powell, na maioria dos casos, a homogeneidade das estruturas e dos comportamentos organizacionais ocorre devido ao facto de não haver muitas possibilidades de escolha (DiMaggio & Powell, 1983). As novas organizações modelam-se a partir das velhas e os gestores inspiram-se nos modelos já existentes. Assim, as organizações tendem a delinear-se à imagem de organizações similares no seu campo de actuação e que são entendidas como as mais bem-sucedidas e, por conseguinte, as mais legítimas (DiMaggio & Powell, 1983). As práticas das organizações modernas são reforçadas pela opinião pública, por entidades influentes, pelo prestígio social ou pela lei, representando “fórmulas pré-fabricadas” que certificam a racionalidade e a modernidade da organização (Meyer & Rowan, 1977).

Na mesma linha de pensamento, Scott e Meyer (1983, citados por Scott, 2004) definem o conceito de “sector societal”, como uma unidade de análise para o estudo das organizações modernas. Estes sectores são definidos funcionalmente e operam com diferentes lógicas de acordo com as características do seu ambiente, seja ele técnico ou institucional. No primeiro caso, primam as organizações com baixa incerteza tecnológica no processo produtivo, onde se encontram as empresas de manufatura. Já no segun-

do caso, dominam organizações que dependem fundamentalmente da sua legitimidade para sobreviver, como por exemplo as igrejas, hospitais e escolas. No ambiente técnico prevalece a eficiência técnica, no ambiente institucional predomina a lógica da conformidade com requisitos de agências reguladoras do estado, associações profissionais ou crenças que lhe dão suporte (Scott & Meyer, 1991, citados por Prates, 2002).

Existe na Sociologia das Organizações uma segunda versão do neo-institucionalismo; uma tendência que dá mais importância às dimensões de ordem cognitiva e ao contexto micro-estrutural da ação organizacional. Esta versão é fortemente influenciada pelos trabalhos de Karl Weick (1976), os quais se inscrevem na tradição microsociológica do Interacionismo Simbólico. Weick enfatiza os aspectos cognitivos como intermediários entre as pressões contingentes e as respostas organizacionais e encara as organizações como processos de interação interpessoal em cenários definidos pelos seus participantes com base nas suas biografias (Zucker, 1987). A organização complexa não passa de um conjunto de atividades articuladas e de um efeito emergente das diversas situações de interação. Assim, a racionalidade e a estrutura organizacional são construções produzidas pelos membros da organização. O ambiente é construído pelas pessoas e o sistema adapta-se a ele (Prates, 2002).

Esta linha de pensamento enfatiza as dimensões microsociológicas da vida organizacional (Prates, 2002) e reconhece a lógica interna das organizações como um aspeto relevante para o processo de adaptação, partindo do princípio que os processos sociais só podem ser entendidos quando localizados no comportamento de indivíduos e, especialmente, nas percepções que estes têm de si próprios e dos outros. O cerne da questão está em relacionar a perspectiva mais macro com a mais micro e observar como é que a mudança institucional é produzida e delineada a partir das interações quotidianas dos indivíduos (Crubellate et al., 2004).

Desta forma, as relações entre a estrutura e a ação individual constituem uma espécie de jogo circunstancial entre os atores, regras e normas institucionalizadas em contextos determinados que integram fatores ambientais no momento da interação. As regras de procedimentos e as normas contextualizadas e interpretadas cognitivamente, reduzem o carácter caótico das relações ao nível interno e externo da organização (Prates, 2002, p. 70). Não são apenas as regras, os procedimentos ou normas formais, mas também os sistemas de símbolos, os esquemas cognitivos e os modelos morais que fornecem “padrões de significação” e que guiam a ação humana (Hall & Taylor, 2003). Os atores procuram concretizar os seus interesses como agentes limitados pelo contexto institucional, no qual têm significado as dimensões sociais e individuais de interação, tais como, os direitos, obrigações e identidades (Prates, 2002, p. 70). Deste modo, os indivíduos nas organizações procuram definir ou exprimir as suas identidades em conformidade com modos socialmente apropriados (Hall & Taylor, 2003) .

Esta perspectiva dá atenção à “dimensão cognitiva” das instituições, procurando compreender como é que estas influenciam o comportamento quando fornecem esquemas, categorias e modelos cognitivos indispensáveis à ação. Até porque, sem eles, seria impossível interpretar o mundo e o comportamento dos outros atores (Hall & Taylor,



2003). As instituições são compreendidas como definidoras da nossa visão do mundo e, justamente por isso, importantes influenciadoras do comportamento social.

Os institucionalistas enfatizam a natureza interativa das relações entre as instituições e a ação individual. Os indivíduos, quando agem em conformidade com uma convenção social, são atores sociais que empreendem ações dotadas de significado e que, em simultâneo, reforçam a convenção a que obedecem (Hall & Taylor, 2003).

Segundo Morgan, a relevância dada à metáfora orgânica é um reflexo da forma como a mudança dos tempos tem comprometido a eficiência das organizações burocráticas. Contudo, esta visão da organização tem a suas limitações, desde logo pelo facto de perspetivar as organizações e a sua envolvente de uma forma distante do concreto. As organizações são uma realidade socialmente construída, são, em muito, produto de visões, ideias crenças e normas, sendo a sua estrutura menos resistente e segura do que a estrutura material de um organismo. As organizações, segundo Morgan, dependem fundamentalmente da criatividade dos seus elementos, pelo que os seus ambientes também podem ser encarados como resultado da criatividade humana, sendo enganoso dizer-se que as organizações se adaptam aos meios como referem as abordagens contingenciais. Esta perspetiva não tem em conta a possibilidade da organização e os seus membros decidirem o seu futuro, podendo escolher competir ou colaborar (Morgan, 1996, pp. 77).

A segunda limitação resulta do facto de se partir do princípio que existe uma “unidade funcional”, tal como nos organismos naturais, em que cada elemento do sistema trabalha para o todo de uma forma unificada, através de uma interdependência funcional (Morgan, 1996, p. 78). Ora, muitas vezes as organizações não funcionam de uma forma tão unificada, sendo autênticos cenários de grande conflito. Esta visão tende a não valorizar as questões dos interesses individuais, do poder e do conflito, considerando-os como disfunções (Bilhim, 2001).

### **2.2.3 As organizações vistas como sistemas políticos**

Ao assumir um papel fundamental na construção da ordem social, a dimensão política é, também, um aspeto inevitável da vida organizacional. A dimensão política constitui uma parte importante na vida de qualquer organização pois as pessoas que dela fazem parte não pensam nem agem de modo uniforme. Os atores organizacionais têm frequentemente interesses divergentes e opiniões que nem sempre são coincidentes e estas situações conduzem inevitavelmente ao conflito (Canavarro, 2000). Podemos, assim, afirmar que as organizações são verdadeiros sistemas políticos, onde constantemente emergem conflitos de interesses e de poder.

Os interesses podem advir de valores, expectativas, desejos, objetivos e outras orientações e inclinações que acabam por influenciar a atividade dos indivíduos num determinado sentido (Canavarro, 2000). Segundo Morgan, podemos pensar os interesses dos atores organizacionais à luz de três dimensões distintas:

*i) ao nível da tarefa:* os interesses estão ligados ao trabalho que deve ser desempenhado;  
*ii) ao nível da carreira:* as aspirações e visões relativamente ao futuro podem gerar interesses, podendo estes não estar relacionados com o que se está a fazer no momento;  
*iii) e ao nível da vida pessoal:* as preferências e comprometimentos exteriores à organização (Morgan, 1996, p. 149). Estas dimensões dos interesses na vida de um indivíduo orientam o seu comportamento na organização. Um indivíduo pode até gostar do seu trabalho e querer progredir na carreira mas esses interesses podem entrar em conflito com os interesses da sua vida pessoal (Canavarro, 2000).

É muito comum a ideia que define as organizações como agregados de indivíduos interligados por objetivos comuns. Ora, ao nível interpessoal as pessoas aproximam-se por afinidades de interesses e unem-se através de laços e alianças que, eventualmente, permitem a concretização de objetivos comuns, mas isso nem sempre acontece ao nível organizacional. A metáfora da organização como sistema político perspetiva as organizações como redes de indivíduos independentes, com interesses divergentes, e que se articulam em função da oportunidade de concretização de determinados objetivos (Morgan, 1996). As pessoas cooperam em relação a determinados objetivos, embora sejam colocadas, por vezes, em situações de competição. Para este clima competitivo contribuem expectativas relacionadas com o *status*, com a promoção na carreira, entre outros, o que conduz à coexistência simultânea de sistemas de competição e cooperação (Bilhim, 2001).

No entanto, as alianças fazem emergir rivalidades que resultam de oposições entre grupos. Apesar disso, a organização terá de funcionar com um nível mínimo de consenso interno para que possa sobreviver à diversidade dos interesses dos seus membros (Morgan, 1996, p. 149). A satisfação das aspirações dos elementos da organização é exequível, apenas, através da negociação e da partilha de poder, as quais se podem mesmo sobrepor à racionalidade técnica ou financeira (Canavarro, 2000). Como escrevem Pina e Cunha

As organizações são grupos de grupos que operam em condições variáveis e portanto desenvolvem subculturas; para harmonizar o funcionamento desses múltiplos grupos torna-se necessário proceder a negociações constantes, por forma a que seja possível sobrepor os diversos interesses numa zona parcialmente comum (Cunha, 1995, p. 61).

A existência de interesses divergentes entre os membros de uma organização pode ter como consequência a emergência de focos de conflitualidade. Os conflitos podem advir das estruturas da organização (nomeadamente ao nível da hierarquia), da forma como as pessoas desempenham os seus papéis, de atitudes e estereótipos ou, até mesmo, da escassez de recursos (Morgan, 1996). Alguns conflitos tendem a institucionalizar-se e a fazer parte da cultura da organização, influenciando as atitudes dos membros da organização (Canavarro, 2000).

Segundo Morgan, as organizações, tal como os governos, utilizam sistemas de regras para lidar com os conflitos e para manter a ordem entre os seus membros. Estes

sistemas de manutenção da ordem, que são também formas de exercício do poder, podem ser identificados através da seguinte tipologia clássica:

*i) a autocracia*, em que o poder está assente num indivíduo ou num pequeno grupo, apoiado pelo controlo dos recursos fundamentais da organização, pelo direito de propriedade ou posse de direitos, tradição, carisma;

*ii) a burocracia*, em que o poder é exercido através de regulamentos com a forma escrita, configura autoridade do tipo racional-legal;

*iii) a tecnocracia*, em que o poder é exercido através do conhecimento técnico e da capacidade resolução de problemas relevantes;

*iv) a cogestão*, que consiste numa forma de governo em que as partes opostas entram em entendimento, promovendo a criação de interesses comuns;

*v) a democracia representativa* que ocorre através da eleição de membros com um mandato para agirem em nome dos que os elegem;

*vi) a democracia direta*, que consiste num sistema em que cada um toma parte das decisões de igual modo (Morgan, 1996, p. 149).

Weber define poder como “a probabilidade por parte de um dado agente de conseguir realizar os seus próprios objetivos, mesmo que para tal tenha de entrar em oposição a outros com os quais mantém uma relação social (Weber citado por Giddens, 2005, p. 218). Segundo Morgan, o poder é o meio através do qual se resolvem os conflitos de interesses no seio de uma organização. É através do exercício do poder que se decide quem consegue o quê, quando e como (Morgan, 1996, p.163). Para Salancik e Pfeffer “power is simply the ability to get things done the way one wants them to be done” (Salancik & Pfeffer, 1977). Para Bernoux, “le pouvoir est la capacité pour certains individus ou groupes d’agir sur d’autres individus ou groupes” (Bernoux, 1989, p. 155). Esta definição atribui ao poder um carácter relacional, em que está subjacente a ideia de reciprocidade. Ou seja, aquele que detém o poder e dá uma ordem, poderá constranger outro indivíduo a agir, mas quem recebe a ordem pode concretizar a ação de múltiplas formas, sendo capaz, inclusive, de exercer alguma pressão sobre o indivíduo que dá a ordem. Deste modo, “le pouvoir de A sur B correspond à la capacité de A d’obtenir que dans sa relation avec B, le termes de l’échange lui soient favorables” (Dahl, citado por Crozier & Friedberg, 1992, p. 69). Obviamente, esta reciprocidade é limitada e apenas ocorre até certa medida, dado que uma relação de poder é sempre assimétrica (Crozier & Friedberg, 1992).

Para Weber, a dominação é o exercício do poder na situação em que um indivíduo obedece a uma ordem dada por outra pessoa, sendo a subordinação encarada como legítima por parte de quem obedece (Giddens, 2005). Weber defende que na relação de domínio existem três tipos de ideias de legitimidade: a tradicional, a carismática e a legal. A autoridade tradicional assenta na aceitação de regras e poderes há muito estabelecidos. A autoridade legal assenta na aceitação de regras impessoais instituídas num contexto de racionalidade. A autoridade carismática sucede quando um indivíduo é considerado pelos outros como tendo qualidades excecionais, sendo obedecido em função dessa atribuição (Giddens, 2005).

Segundo Morgan, numa organização existem várias fontes de poder, nomeadamente:

- i) a autoridade formal;
- ii) o controlo sobre recursos escassos;
- iii) a capacidade de utilização da estrutura organizacional, das regras e regulamentos;
- iv) o controlo dos processos de tomada de decisão;
- v) o controlo do conhecimento e da informação;
- vi) o controlo das fronteiras organizacionais;
- vii) a habilidade de lidar com a incerteza;
- viii) o controlo da tecnologia;
- ix) as alianças interpessoais, redes e controlo da “organização informal”;
- x) o controlo das contra-organizações (como, por exemplo, sindicatos, governo ou agências reguladoras);
- xi) o simbólico e a gestão do sentido;
- xii) o género e a gestão das relações entre géneros;
- xiii) os fatores estruturais que condicionam o estágio da ação;
- xiv) e o poder que se possui como forma de aquisição de mais poder (Morgan, 1996, p. 164).

Muitos dos estudos que se situam dentro desta metáfora da organização como sistema político refletem o que por vezes se designa por “estrutura pluralista”<sup>47</sup>, uma vez que enfatizam a pluralidade dos interesses, conflitos e fontes de poder que emergem no quotidiano da organização (Morgan, 1996).

Esta perspetiva contrasta com a visão unitária das análises agrupadas nas metáforas mecanicista e organicista que vêem a organização como um todo em que se integram os objetivos individuais e coletivos.

O estudo das organizações enquanto sistemas políticos foi particularmente desenvolvido por autores europeus. Deve-se a Michel Crozier a introdução dos conceitos de “estratégia de atores”, “zona de incerteza” e “sistema de ação concreto” (Crozier & Friedberg, 1992). Na linha anglo-saxónica, esta matéria também foi abordada por Pfeffer e Salancik (2003).

Para Crozier, os atores organizacionais são dotados de inteligência e de margens de liberdade que utilizam mediante as possibilidades que lhes são dadas pela organização. Com esta margem de manobra, desenvolvem estratégias racionais, embora de racionalidade limitada, sendo capazes de, quando as ocasiões se lhes oferecem, mobilizar recursos para atingir os seus objetivos pessoais (Bagla-Gökalp, 1998). Desta forma, a organização compõe-se de atores que estruturam as suas relações num modelo tão interativo quanto interdependente. O modo como as pessoas dentro da organização, estruturam as suas relações a fim de resolver problemas resultantes do funcionamento da mesma, assume, neste quadro, a designação de “sistema de ação concreto” (Bernoux, 1989). O “sistema de ação concreto” integra, desta forma, duas realidades, o “sistema de regulação das

---

<sup>47</sup> O termo “pluralismo” é utilizado pela Ciência Política para designar certos tipos idealizados de democracias liberais e de sociedades onde diversos grupos competem e negociam (Bilhim, 2001), com o intuito de participar no equilíbrio do poder, usando da sua influência para promover uma ordem negociada que concilia a unidade a partir da diversidade (Morgan, 1996).

relações”, nomeadamente as regras de relacionamento entre os atores para a resolução de problemas quotidianos e o “sistema de alianças” (Bernoux, 1989).

Os atores não exercem o poder apenas em relação ao funcionamento da organização, tentam também influenciar os outros indivíduos ou grupos no intuito de alcançar as suas metas e os seus objetivos. A ação organizacional tem, portanto subjacente uma dimensão estratégica (Bagla-Gökalp, 1998).

Para Crozier e Friedberg, a organização é um vasto sistema de jogos de poder. As regras e estruturas organizacionais operam de modo indireto e, embora os possam condicionar, não determinam os comportamentos dos atores. Atendendo aos seus objetivos e interesses pessoais, os atores sociais negociam as melhores condições de integração no sistema e de forma a obterem um maior controlo dos recursos (Crozier & Friedberg, 1992). O conflito e os jogos de poder não são vistos como entraves à cooperação mas, pelo contrário, são encarados como formas de interação e de socialização entre atores, das quais resulta a construção de acordos. Segundo Sainsaulieu,

Com a análise dos jogos e das relações de poder, acede-se a uma leitura mais profunda dos fenómenos de interdependência, onde a lei das relações estratégicas, em função do estado das formas de organização e das incertezas, pode fornecer uma explicação teórica séria dos fenómenos de alianças, de conflitos, de coligações que fundamentam uma grande parte das interações do trabalho (Sainsaulieu, 1997, p. 118).

As relações de poder e as estratégias dos atores produzem interações e jogos que modificam as regras formais da organização pondo em jogo outras regras, outros sistemas de ação (Sainsaulieu, 1997).

É importante salientar que qualquer organização tem zonas de incerteza, nomeadamente, as turbulências do meio ambiente, as alterações provocadas pela mudança nas técnicas de produção ou de comunicação, a evolução dos mercados, o recrutamento de novos membros, etc. Essas zonas de incerteza constituem constrangimentos que os atores integram no seu jogo estratégico e que lhes podem reforçar ou diminuir a autonomia e, a partir daí, reforçar ou diminuir o seu poder (Crozier & Friedberg, 1992).

Crozier e Friedberg (1992) identificaram quatro fontes de poder na organização (algumas coincidentes com as de Morgan), que remetem para o domínio das zonas de incerteza, nomeadamente:

*i)* a competência ou especialização funcional que seja difícil de substituir, ou seja, cujo especialista é o único que dispõe do saber-fazer, dos conhecimentos e da experiência que lhe permite resolver problemas de relevo para a organização;

*ii)* o domínio das relações com o meio, quando quem controla as relações com o meio e as comunica à organização detém o conhecimento das redes nos dois campos,<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> “C’est le pouvoir dit de ‘marginal secant’, c’est-à-dire d’un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d’action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d’intermédiaire et d’interprète entre des logiques d’action différentes, voire contradictoires” (Crozier & Friedberg, 1992, pp. 86)

podendo mobilizar estes conhecimentos para aumentar o seu poder. Por outro lado, esse domínio também pode emergir ou em situações em que um ator é capaz de utilizar numa organização as relações que mantém com outra para fins estratégicos;

*iii)* o domínio da comunicação e dos fluxos de informação entre as unidades da organização e entre os seus membros. Uma vez que todos os indivíduos necessitam de informação e, por isso, dependem de quem a transmite, a comunicação e a transmissão de informação têm sempre um valor estratégico;

*iv)* a utilização das regras organizacionais, uma vez que os elementos que melhor conhecem as regras e a melhor forma de as utilizar a seu favor, podem incrementar o seu poder dentro da organização (Bernoux, 1989, Crozier & Friedberg, 1992).

A *análise estratégica* de Michel Crozier e Erhard Friedberg, coloca no âmago da análise organizacional os atores individuais e coletivos, na medida em que estes passam a ser vistos como intervenientes ativos que desenvolvem estratégias e objetivos, de acordo com os seus interesses e as suas fontes de poder. Esta visão ultrapassa o determinismo das influências externas e conjunturais que moldam as estruturas, normas e autoridade formal das organizações (Pereira, 2004).

Ora, isto significa que os modos de ação coletiva na organização - entendida como uma construção social contingente - não são simplesmente determinados por fatores externos, decorrentes de forças sociais, técnicas e económicas. Os modos de ação coletiva, escrevem Crozier e Friedberg,

ne constituent rien d'autre que des solutions toujours spécifiques, que des acteurs relativement autonomes avec leurs ressources et capacités particulières, ont créées, inventées, instituées pour résoudre les problèmes posés par l'action collective et, notamment, le plus fondamental de ceux-ci, celui de leur coopération en vue de l'accomplissement d'objectifs communs, malgré leurs orientations divergents (Crozier & Friedberg, 1992, pp. 15-16).

Para Morgan são vários os aspetos vantajosos da metáfora política da organização. Esta abordagem ajuda a encarar a dimensão política como uma realidade inevitável da vida organizacional e a reconhecer o seu papel na construção da ordem social. Enfatiza a ideia de que toda a atividade organizacional é baseada em interesses e incentiva a avaliação de todas as dimensões (objetivos, estrutura, liderança, tecnologia, estruturação de cargos, etc.) do funcionamento organizacional, com o objetivo de perceber a sua extensão política. A perspetiva política da organização, salienta o papel do poder na determinação dos resultados, preenchendo a deficiência das outras metáforas. Esta perspetiva põe em causa a racionalidade organizacional, ao defender que quando há racionalidade esta é sempre política, pois ninguém é neutro nas organizações. As pessoas, nomeadamente os administradores, usam a ideia de racionalidade como um recurso para perseguir os seus interesses políticos. Desta forma, justificam ações que servem para alcançar as suas aspirações pessoais atribuindo-lhes a ideia de racionalidade do ponto de vista organizacional. De facto, a metáfora política permite transcender a ideia segundo a qual as orga-

nizações funcionam como sistemas integrados. Ao contrário das metáforas das máquinas e dos organismos, esta visão acentua as tensões desintegradoras que surgem nas estruturas organizacionais. Ou seja, reconhece que as tensões entre interesses particulares e organizacionais incentivam os indivíduos a agir politicamente. Esta abordagem encoraja a ponderação sobre as implicações sociopolíticas dos diferentes tipos de organizações e dos papéis que estas desempenham na sociedade. Propõe, ainda, uma série de questões fulcrais para a exploração das implicações políticas de uma organização, nomeadamente os direitos de cidadania e a obediência no interior das organizações, bem como a relação entre o mundo empresarial e o mundo político (Morgan, 1996, pp. 200-202).

Paralelamente, Morgan apresenta algumas desvantagens da abordagem da organização pela sua dimensão política. Desde logo, quanto maior for o enfoque nos aspetos políticos da organização, maior será a tendência para que as pessoas identifiquem atividade política em tudo o que veem, vislumbrando intenções ocultas mesmo quando elas não existem (Bilhim, 2001). Esta postura poderá dar lugar a um ambiente de desconfiança e de cinismo. Deste modo, a mobilização desta metáfora, ao invés de servir para ajudar a lidar com interesses divergentes, pode ser reduzida a um instrumento para servir interesses pessoais. Outra limitação prende-se com a possibilidade de se atribuir demasiada importância ao poder e aos indivíduos, menosprezando as dinâmicas do sistema que determinam o que se torna político e como a política se manifesta (Morgan, 1996).

#### **2.2.4 As organizações vistas como cérebros**

A ideia do cérebro enquanto sistema de processamento de informação, flexível e criativo ou como um “sistema holográfico” onde uma das partes pode representar o todo, tem vindo, recentemente, a ser mobilizada pelo pensamento organizacional (Canavarro, 2000)

Para as perspetivas teóricas que se enquadram nesta metáfora, as organizações são encaradas, num primeiro momento, como tendo uma capacidade de aprender a aprender por meio de sistemas de processamento de informação, de comunicação e de tomada de decisão. Num segundo momento, é explorada a ideia de que a organização pode ser vista como um holograma, em que armazena informação do todo em todas as partes, permitindo não apenas a auto-organização, como elevados graus de flexibilidade e criatividade (Morgan, 1996).

Este modo de olhar para a organização como se fosse um “cérebro”, tem a sua origem nos trabalhos de Herbert Simon, dos anos 40 e 50 do século XX, onde o autor procurou estudar o funcionamento das organizações ao nível da tomada de decisão (Bilhim, 2001). Simon, nas obras *Administrative Behavior* de 1945 e *Organizations* de 1958 (em co-autoria com J. March), desenvolveu uma teoria científica da resolução de problemas e tomada de decisões partindo do princípio de que a capacidade cognitiva do ser humano é inevitavelmente limitada (Cohen, 2007). Segundo o autor, o ser humano age como um sistema de processamento de informações que retira “estruturas de significado” a partir da entrada de dados pela sua dimensão sensorial, armazenando-os como novos conhecimentos e mobilizando-os para definir o curso da sua ação (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 44).

A ideia do ser humano como mecanismo de processamento de informação teve uma grande influência no trabalho de Cyert e March, contribuindo para o desenvolvimento da teoria do comportamento da empresa (*behavioural theory of the firm*). De acordo com esta teoria, as organizações são entidades dotadas de uma capacidade de cognição, através de um “cérebro coletivo” capaz de armazenar representações do seu meio envolvente, tal como o cérebro humano armazena representações do mundo exterior (Magalhães, 2005). A partir desta visão, admite-se que as organizações têm capacidade para aprender, sendo as adaptações ao meio envolvente a principal evidência desse facto (Magalhães, 2005).

Cyert e March desenvolveram um modelo de aprendizagem organizacional no qual esboçam um ciclo de aprendizagem entre o ambiente e a organização (Pitelis, 2007). Este modelo, tem como pressuposto o facto das organizações, assim como os seres humanos, serem considerados sistemas de racionalidade adaptativa que aprendem com as experiências (Fernandes, 2007). Este modelo foi concebido no âmbito da teoria comportamental das organizações e centrou-se fundamentalmente na análise da tomada de decisão ao nível económico (Pitelis, 2007). O modelo será explicitado posteriormente neste trabalho.

Simon estabelece um paralelismo entre a tomada de decisão individual e a tomada de decisão organizacional e afirma claramente que as organizações nunca são totalmente racionais, uma vez que os seus membros atuam com base na informação disponível e não têm capacidade para explorar todas as alternativas possíveis, perante a tomada de decisão (Simon, 1983). Tanto os humanos como as organizações agem com base numa racionalidade limitada e, mediante determinados critérios, tomam decisões que, não sendo, ótimas são apenas satisfatórias (Canavarro, 2000). Assim, todas as decisões são tomadas com base numa compreensão incompleta acerca das possíveis opções de ação e das suas consequências (Simon, 1983).

Segundo Simon, os limites da racionalidade humana são institucionalizados nas estruturas e modelos de funcionamento das organizações (Bilhim, 2001), pelo que podemos compreender as organizações como “cérebros institucionalizados” que rotinizam os processos de tomada de decisão (Morgan, 1996, 85). Esta perspetiva é fundamentalmente visível em organizações que operam numa lógica mecanicista, uma vez que as organizações que funcionam na linha de uma abordagem organicistas o processo de tomada de decisão é mais flexível (Bilhim, 2001).

Segundo Nonaka e Takeuchi, Simon considera que o processamento de informação é eficaz quando os problemas complexos são simplificados e se evita interações desnecessárias entre as unidades da organização. O autor em causa não dá atenção à diversidade e à importância da redundância da informação, descurando a potencialidade humana de criar conhecimento, tanto ao nível individual como organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Para Nonaka e Takeuchi, Simon deu demasiada ênfase ao aspeto lógico do raciocínio humano e negligenciou o “processo mental não-linguístico” ou o “conhecimento comportamental”, bem como o “conhecimento tácito” tal como foi formulado por Polanyi (Nonaka & Takeuchi, 1997). Na ótica de Simon, a dimensão lógica e racional assume uma maior relevância em detrimento de aspetos relacionados com os valores e significados (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Ao considerarmos as organizações como sistemas limitados de processamento de



informação e como sistemas de tomada de decisão incerta, há que assumir que se tratam de entidades essencialmente dinâmicas, sujeitas a mudar quando há modificações na estrutura de informação (Canavarro, 2000). A grande questão que se coloca ao nível desta metáfora consiste em saber se as organizações tendem a tornar-se mais inteligentes ou se são limitadas ao perfil das organizações burocráticas (Morgan, 1996).

A resposta a este desafio depende da capacidade de aprendizagem que possa ser incorporada nos processos da organização. Neste sentido, podem recolher-se algumas sugestões da Cibernética,<sup>49</sup> uma ciência interdisciplinar centrada no estudo da informação, comunicação e controlo, que se ocupa dos processos de troca de informação através dos quais as máquinas e os organismos se autorregulam. Um comportamento de autorregulação depende de um processo de troca de informação que envolve o *feedback* negativo, que permite a identificação do erro e a eliminação do mesmo. Este tipo de processo, permite ao sistema ter capacidade de aprendizagem com base em determinados princípios básicos, nomeadamente:

- i) os sistemas devem ter capacidade para sentir, monitorizar e explorar aspetos significativos do seu meio envolvente;
- ii) devem ter capacidade para relacionar essa informação com as normas operacionais que guiam o comportamento do sistema;
- iii) devem ser capazes de detetar desvios significativos a essas normas;
- iv) devem ser capazes de iniciar ações corretivas quando identificam discrepâncias (Morgan, 1996, p. 90).

Cria-se assim um processo contínuo de troca de informação entre o sistema e o ambiente que permite que aquele monitorize mudanças e dê as respostas adequadas, operando inteligentemente de forma autorregulada. Contudo, a aprendizagem assim definida é limitada pois o sistema apenas tem capacidade para manter o curso de uma ação programada, não colocando em causa o programa pelo qual se autorregula (Bilhim, 2001). Esta evidência tem levado à distinção entre o processo de aprendizagem e o processo de aprender a aprender. Os sistemas cibernéticos simples são capazes de detetar e corrigir desvios, mas não são capazes de questionar aquilo que fazem. Os sistemas cibernéticos mais complexos (como o cérebro ou computadores avançados) são capazes de detetar e corrigir erros ao nível das normas de operação presentes e influenciar as regras e os padrões que guiam as suas operações. Este autoquestionamento, é a condição que permite aprender a aprender. Ora o processo de aprendizagem e o processo de aprender a aprend-

---

<sup>49</sup> As origens da cibernética são diversas mas emergem fundamentalmente das investigações de Wiener e dos seus colegas, do Massachusetts Institute of Technology (MIT), que ao longo da Segunda Guerra mundial procuraram desenvolver e afinar recursos para o controlo de artilharia (Morgan, 1996). O termo cibernético provém da palavra grega *Kubernetes* que significa “homem guia”, no sentido figurado da ação de governar, de dirigir. Este conceito foi retomado na obra de Norbert Wiener, em 1948, *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*, que consiste num trabalho de síntese de uma série de estudos realizados em diversos domínios, nomeadamente matemática, estatística, tecnologia, biologia celular e sistema nervoso (Bertrand & Guillemet, 1994). Wiener concluiu que para se controlar uma ação para um determinado fim, a informação necessária a este controlo deverá formar um anel fechado que permita avaliar os efeitos das suas ações e adaptar-se a um comportamento futuro graças às realizações passadas (Bertrand & Guillemet, 1994). Isto é típico do aparelho de pontaria e do sistema nervoso quando ordena aos músculos um movimento, cujos efeitos são detetados posteriormente pelos sentidos e devolvidos ao cérebro (Morgan, 1996). Descobre-se assim o ciclo da informação necessária para corrigir a ação, o ciclo de retroação negativa (*negative feedback*), generalizando-se esta descoberta ao organismo vivo (Chiavenato, 1979a).

der são duas formas de aprendizagem que, por vezes, são identificadas como aprendizagem do tipo “circuito simples” e “circuito duplo”, respetivamente (Morgan, 1996, p. 91).

Para que uma organização possa ter capacidade de aprender a aprender é necessária uma filosofia de administração diferente da que existe nas organizações burocráticas. É necessário que exista, nomeadamente: i) abertura à aceitação de erros e incertezas como um aspeto incontornável da vida em ambientes complexos e mutáveis, em que o erro é aceite em prol da experiência e as descobertas e ocorrências menos positivas são vistas como fonte de conhecimento e sabedoria; ii) encorajamento à exploração de diversos pontos de vista, para que os assuntos possam ser explorados e resolvidos de novas formas; iii) a preocupação de evitar a imposição de estruturas de ação em ambientes organizados (Morgan, 1996, pp. 95-96). A aprendizagem de duplo sentido pode ocorrer através de um enfoque de “baixo para cima” ou através da participação no processo de planeamento, em que os indivíduos podem questionar os próprios limites da sua ação (determinados estados nocivos que se pretendem evitar através do feedback negativo), ao invés de se limitarem a cumprir um plano. Este é um tipo de comportamento muito comum numa filosofia tradicional da administração (Morgan, 1996, p. 96).

Na visão da organização enquanto cérebro, a organização também pode ser vista como um holograma, uma vez que, à imagem do cérebro, se constitui como um conjunto múltiplo de interligações, sendo um sistema simultaneamente especializado e generalizado (Canavarro, 2000).

O carácter holográfico<sup>50</sup> do cérebro é refletido nas ligações através das quais cada neurónio se liga a centenas de milhares de outros neurónios, permitindo um funcionamento que é, ao mesmo tempo, genérico e especializado. Todos os elementos estão intimamente ligados e são capazes de agir uns pelos outros quando necessário. Deste modo, o cérebro tem a capacidade de se auto-organizar para lidar com as contingências que enfrenta.

A conceção holográfica da organização assenta sobre quatro princípios básicos: as *funções redundantes* que constituem o meio através do qual o todo se constitui em cada uma das partes, criando redundância e condutividade, bem como, simultaneamente, especialização e generalização; a *variedade de requisitos*, que promove orientações práticas no planeamento das relações entre as partes e o todo, definindo exatamente quanto do todo precisa de estar presente nas partes; finalmente, os princípios de *aprender a aprender* e a *mínima especificação crítica* que mostram como se podem desenvolver capacidades de auto-organização (Morgan, 1996, p. 102).

O teórico de sistemas Fred Emery, indica que existem duas formas distintas de introdução de redundância<sup>51</sup> num sistema. A *redundância das partes* e a *redundância das funções*. Através da redundância das partes, vão-se criando mais partes adicionais com o

---

<sup>50</sup> A holografia foi inventada em 1948 por Dennis Gabor. Uma câmara sem lentes, dispersa a informação por meio de raios de luzes, regista-a num disco fotográfico, conhecido como holograma, que pode ser iluminado para recriar a informação original. Se ele se partir, qualquer das partes separadas pode ser usada para reconstruir a imagem total.

<sup>51</sup> Nonaka e Takeuchi, no seu modelo sobre a criação do conhecimento organizacional, apontam a redundância como uma das condições facilitadoras da criação do conhecimento. A redundância é considerada importante porque estimula o diálogo e a comunicação, promove uma “base cognitiva comum” entre os membros da organização, facilitando a partilha do conhecimento tácito (Nonaka & Takeuchi, 1997).

objetivo de controlar, apoiar ou substituir determinadas partes em falta. Este processo resulta de uma estrutura hierárquica em que uma das partes controla a outra. No ângulo oposto temos a *redundância de funções* em que se adicionam funções extra a cada uma das partes, os seus elementos adquirem múltiplas competências e podem inclusivamente substituir elementos em falta (Emery citado por Morgan, 1996).

No âmbito organizacional, estes dois processos criam relacionamentos qualitativamente diferentes entre as pessoas e os seus trabalhos. Sob um sistema de partes redundantes o envolvimento é parcial e instrumental enquanto sob um sistema de funções redundantes o envolvimento é mais holístico e envolvente (Morgan, 1996, p. 104).

A *variedade de requisitos* torna-se crucial no que concerne ao tipo de redundância que deve constar em cada uma das partes. Segundo Ross Ashby, todos os elementos de uma organização devem incorporar dimensões fundamentais do ambiente com o qual têm de lidar, tendo em atenção a sua variedade e complexidade, para que possam agir de forma autorregulada e lidar com as exigências da sua envolvente (Ashby citado por Morgan, 1996).

Para que as funções redundantes e o requisito da variedade criem sistemas com capacidade para se autorregular é necessário que os gestores adotem o papel de facilitadores e orquestradores, permitindo a flexibilidade interna e especificando apenas o estritamente necessário para a realização das atividades. Estamos, então, perante o princípio da *mínima especificação crítica*. No entanto, é de realçar que numa filosofia de orientação mínima poderá haver o risco de se originar o caos. Daí que, uma organização que se estruture segundo a perspetiva holográfica deve desenvolver constantemente o princípio de aprender a aprender. Ou seja, permitir que o sistema se guie através de normas e valores coerentes (circuito único de aprendizagem), embora as pessoas tenham a liberdade de questionar se essas bases são apropriadas para orientar o comportamento organizacional (circuito duplo de aprendizagem) (Morgan, 1996).

A conceção da organização como cérebro demonstra bem que uma organização pode funcionar numa base de grande autonomia, com capacidade para se auto-organizar e ser criativa. A visão holográfica da organização reclama o acesso generalizado à informação, contrariando a racionalidade limitada própria das organizações burocráticas (Canavarro, 2000). Contudo, esta visão tende a subestimar o impacto que pode acarretar o aumento da autonomia devotada à auto-organização, ao grau de abertura e à autocrítica do processo de aprendizagem. De facto, tudo isto pode resultar em sérios conflitos com as realidades de poder e controle instituídas numa organização de tipo burocrático (Bilhim, 2001). Para além disso, a aprendizagem e a auto-organização geralmente carecem de um reenquadramento de atitudes e de cultura organizacional, o que para muitas organizações pode significar uma “mudança de personalidade” que exige um longo período de tempo (Bilhim, 2001).

Esta última ideia conduz-nos à metáfora da organização como cultura, já que é a cultura que define o carácter da organização. Assim, a cultura pode facilitar ou dificultar a aprendizagem da organização, uma vez que a mudança efetiva depende de transformações nos valores que orientam a ação.

## 2.2.5 Organizações vistas como culturas

Na literatura organizacional, a metáfora cultural popularizou-se a partir do interesse despertado pelo fenómeno japonês. De facto, considera-se que a emergência do Japão como grande potência económica se deve, em grande parte, a uma forma partilhada e comprometida de estar na empresa e a uma forma de trabalhar em que se evidenciam as pessoas, os símbolos e os valores (Canavarro, 2000). Segundo Ilona Kovács, o “choque japonês” teve um papel fulcral no que diz respeito à maior receptividade às conceções e práticas de gestão que perspetivam o fator humano como um importante agente de competitividade. É, de facto, em meados dos anos 70 do século XX que as empresas nos países industrialmente mais avançados perdem competitividade, assistindo-se, em simultâneo, à emergência do Japão enquanto potência económica. Este país destaca-se pelos enormes níveis de produtividade que lhe permitiram ganhar projeção nos mercados dos E.U.A. e da Europa Ocidental. É nesta época e com esta conjuntura que se passa a atribuir uma crescente relevância aos aspetos humanos nos contextos organizacionais (Kovács, 1993).

Os estudiosos do sucesso japonês chegaram à conclusão de que as empresas japonesas - que do ponto de vista técnico-científico são imitadoras - devem o seu sucesso à inovação social, e ao seu esforço de investimento em tecnologia social, ou seja, no conhecimento sobre a maneira de organizar e gerir as pessoas no trabalho (Kovács, 1993, p.4).

No âmbito da Sociologia, a organização começa a ser encarada como um espaço (re) produtor de valores, e surgem novos objetos de análise, como as problemáticas da identidade, da cultura, da mudança, das redes, entre outras (Parente, 2005).

A mobilização da cultura como uma das metáforas que nos permitem analisar o pensamento organizacional é claramente diferente da visão das organizações enquanto máquinas ou organismos, pois deixa de se comparar a organização com objetos físicos para se comparar com um fenómeno social e simbólico. Como sublinha Smircich,

Culture as a root metaphor for organizations goes beyond the instrumental view of organizations derived from the machine metaphor and beyond the adaptive view derived from the organismic metaphor. Culture as a root metaphor promotes a view of organizations as expressive forms, manifestations of human consciousness. Organizations are understood and analyzed not mainly in economic or material terms, but in terms of their expressive, ideational, and symbolic aspects (Smircich, 1983, pp. 347-348).

Nesta metáfora, a cultura é considerada o “processo através do qual a ação social e a interação são continuamente construídas, para formar uma “realidade organizacional” partilhada (Bilhim, 2001, p. 81).” Centra-se a atenção nos valores, nas lógicas de funcionamento, nos mitos, e na linguagem dos implícitos no quotidiano da organização, como resultado de um processo de socialização (Bilhim, 2001).

De acordo com Schein (1992), a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que determinados grupos criaram, descobriram ou desenvolveram para lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna. Pressupostos esses, que transmitem aos demais membros da organização, como sendo a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Assim, a cultura estabelece códigos de ação reconhecidos como normais ou anormais que orientam o desempenho dos elementos. Os indicadores da cultura são os modos de interação das pessoas, a linguagem que usam, as imagens que criam e os rituais periódicos que desempenham como resultado da interação social (Morgan, 1996).

Segundo Telmo Caria, a cultura é uma construção social e histórica de uma identidade coletiva desenvolvida numa relação social com “o outro”, manifestando-se na mobilização dos saberes de cariz prático e não apenas ao nível da linguagem (Caria, 2008). Assim, as organizações são vistas como espaços onde residem ideias, valores, normas, rituais e crenças que as sustentam como realidades socialmente construídas (Morgan, 1996).

Segundo Nonaka e Takeuchi, “a cultura organizacional pode ser vista como um conjunto de crenças e conhecimentos partilhados pelos membros da organização” (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 49). Para estes autores a cultura é fundamental na criação do conhecimento, pois uma parte significativa da aprendizagem ocorre sob a forma de cultura, através do intercâmbio com as gerações mais velhas (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Com a profusão de estudos comparativos interorganizacionais ao nível nacional e internacional, foi ganhando relevância a ideia de que a organização é um “fenómeno cultural”, o que contribuiu para uma significativa produção científica no campo da cultura organizacional nos anos 80 e inícios dos anos 90 do século passado (Canavarro, 2000). Segundo Martin, a investigação sobre a cultura organizacional pode ser agrupada em três grandes perspetivas (Martin, 1992).

A primeira perspetiva congrega os investigadores que procuram fundamentalmente a existência de normas e valores partilhados pelos membros de uma organização ou comunidade (Bilhim, 2001). A organização é encarada como uma instituição de orientação normativa e integradora das ações individuais, tal como a ideia de “consciência coletiva” na perspetiva de Durkheim. É um espaço social onde os indivíduos estão submetidos a normas, regras e valores que unificam os grupos e estruturam as relações sociais (Parente, 2005).

As experiências quotidianas de trabalho estão na origem de um processo de socialização secundária que conduz os indivíduos a participar em relações interpessoais e em rituais de iniciação, de acolhimento e de manutenção da solidariedade grupal. Tais práticas constituem ocasiões de *aprendizagem cultural*<sup>52</sup> (Pimentel, 2012) e contribuem para a criação de modos comuns de apreender o mundo e de viver em sociedade.

Esta visão é particularmente realçada na literatura que esteve na origem do conceito de *corporate culture* e que granjeou grande popularidade (Pascale & Athos, 1981; Ouchi, 1981; Deal & Kennedy, 1982 e Peters & Waterman, 1982, citados por A. D. Gomes, 1991).

De acordo com Van Maanen e Barley a perspetiva unificadora da cultura apenas

---

<sup>52</sup> O conceito de aprendizagem cultural deve-se à etnóloga Margaret Mead. Segundo a autora, a aprendizagem cultural significa mudança ao nível da cultura. Ou seja, os sistemas de representações dos indivíduos, herdados da infância, podem evoluir através de experiências vividas em adulto (Mead, citada em Sainsaulieu, 1997).

seria admissível se todos os elementos de uma organização tivessem os mesmos problemas, encontrassem as mesmas soluções e se só existisse um único comportamento consensualmente adotado e aceite (Van Maanen e Barley, 1985, citado por Gomes, 1991). Ora, tal uniformidade só poderá ocorrer em determinados períodos da história das organizações, como por exemplo aquando da sua criação. Com efeito a fase inicial de uma organização caracteriza-se por uma pequena diferenciação (Schein, 1992).

Esta perspetiva unificadora não leva em linha de conta o facto de as organizações formarem também comunidades conflituais, mais ou menos constrangedoras, onde coexistem sujeitos com posições hierárquicas e interesses divergentes e contraditórios. Neste sentido, a segunda perspetiva da tipologia de Martin encontra-se mais focada no conflito, na divergência de interesses, normas, valores e crenças (Bilhim, 2001). De facto, as organizações são constituídas por grupos potencialmente em conflito, por unidades funcionais com determinadas particularidades e por distintos centros de poder, constituindo-se diversificados contextos de interação social que dão origem a múltiplas culturas (Vala et al., 1988).

Se as organizações podem ser vistas como “micro” sociedades caracterizadas por padrões distintos de cultura, então, no seu interior também podem existir membros com perceções diversas da realidade, representados por subculturas (Canavarro, 2000), originando, assim, “um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa e uniforme” (Morgan, 1996, pp. 131). Autores como Smircich (1983), Van Maanen e Barley (1985)<sup>53</sup> ou Sainsaulieu (1987), realçaram a existência de várias culturas no interior de uma mesma organização.

Um dos autores que mais contribuiu para o estudo da diversidade e conflitualidade cultural nas organizações foi Renaud Sainsaulieu. Para este autor, a empresa constitui um local de aprendizagem cultural e de formação de identidades. As investigações realizadas por este autor ao longo da década de 60 e início da década de 70, em mais de cinquenta oficinas e serviços administrativos de empresas, destacam a importância de diferentes modelos culturais no seio da organização (Sainsaulieu, 1997). Sainsaulieu partiu da hipótese de que se formam diferentes identidades profissionais na organização e foi pioneiro a explicar os efeitos do trabalho nos comportamentos relacionais e simultaneamente a definir culturas em função das categorias socioprofissionais (Bernoux, 1989).

O mesmo autor estabeleceu uma tipologia na qual identificou quatro modelos de normas e valores, ou seja, quatro culturas socio-profissionais: a cultura de retraimento, de fusão, de negociação e de afinidades. A cultura de retraimento reproduz-se nos contextos de trabalho em que vigora a uma organização racional, onde os trabalhadores não são qualificados, em particular mulheres, jovens operários e emigrantes, e as relações interpessoais são pouco intensas e superficiais. Neste ambiente, não se reconhece o grupo nem o líder informal e verifica-se uma forte dependência relativamente à hierarquia formal. Para estes trabalhadores, o trabalho não constitui um valor em si, é antes visto como uma necessidade económica e um instrumento para outros projectos. A cultura de fusão, por sua vez, predomina no ambiente dos operários pouco qualificados que executam tarefas simples e repetitivas dentro de uma

---

<sup>53</sup> Maanen, J. V., & Barley, S. R. (1985). Cultural organization: Fragments of a theory. In P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 31–53). Beverly Hills: Sage Publications.

lógica de produção em cadeia e de grandes séries. Nesta cultura valoriza-se o colectivo como lugar de refúgio face a divergências e clivagens. As relações interpessoais têm um forte pendor afectivo e são pouco centradas no debate de ideias. A chefia é considerada fundamental para orientar o grupo. Prevalecem valores de massa, de unidade e de camaradagem. O terceiro tipo de cultura é apelidado de cultura de negociação. Este tipo de cultura é característico de meios envolventes onde trabalham operários qualificados, administrativos, agentes técnicos e quadros com responsabilidades de chefia. Nesta cultura salienta-se a negociação e aceitação das diferenças, a riqueza afectiva e cognitiva das relações interpessoais, a importância da vida colectiva do tipo democrático, a recusa da autoridade imposta e a eleição do líder mediante a sua capacidade de liderar grupos democráticos. Este tipo de identidade colectiva valoriza a solidariedade, a diferença e a experiência grupal: a profissão, a autonomia e a independência constituem os seus principais valores. Por último, a cultura de afinidades vigora entre os quadros técnicos que se encontram numa situação de mobilidade socioprofissional na organização, conduzindo à promoção interna. É uma cultura típica dos autodidactas que experienciam mobilidade dentro da organização. As relações sociais pautam-se pelo individualismo com atitudes de desconfiança em relação ao colectivo (visto como um entrave à promoção) e pelas afinidades selectivas, sendo as relações interpessoais pouco numerosas mas intensas ao nível afectivo e cognitivo. A chefia desempenha aqui um papel de importância considerável, esperando-se o seu apoio para a ascensão. Neste ambiente, o líder é rejeitado quando evoca excessivamente o grupo. O trabalho, tal como o estatuto e a carreira, são valorizados como meios para a evolução pessoal, (Sainsaulieu, 1997, pp. 220-222).

A contribuição de Sainsaulieu exprime-se também na ligação que estabelece entre a pluralidade cultural e a ação estratégica dos atores organizacionais (Pimentel, 2012). A organização não é concebida como um recetáculo ou como algo pré-determinado a que os seus elementos têm de se sujeitar (Sainsaulieu, 1997). Pelo contrário, é vista como uma instituição de aprendizagem e de mudança cultural na qual os membros têm um papel ativo na construção e reconstrução da cultura (A. D. Gomes, 1991).

O autor retoma a teoria estratégica do poder de Michel Crozier ao considerar as organizações como sistemas de ação socialmente construídos no interior dos quais predominam as interações estratégicas dos actores. A possibilidade de acesso ao poder na estrutura do trabalho origina aquilo que Crozier identifica como os “sistemas de ação concretos” e por conseguinte ações em matéria de relações com os colegas, chefias e subordinados (Pimentel, 2012). Deste modo, os quatro tipos de culturas referidos acima (fusão, negociação, afinidades e retraimento) constituem outras tantas modalidades de experiência do poder no trabalho (Sainsaulieu, 1997).

Na mesma linha de pensamento, Silva (2004) salienta que para se compreender os fundamentos das práticas organizacionais, da sua estrutura e funcionamento, é necessário considerar um conjunto de fatores de natureza simbólica que estão relacionados com os valores culturais, os interesses e as estratégias dos seus elementos e que podem não ser muito visíveis numa primeira abordagem.

A terceira perspetiva considerada pela tipologia de Martin valoriza os aspetos incompletos e fragmentários da cultura e realça a forma como a cultura está permanentemente a ser

construída e reconstruída. Considera que uma parte significativa dos membros da organização não tem certezas relativamente aos valores e desconhece o que os outros colaboradores pensam (Bilhim, 2001). Esta perspetiva assenta na ideia de que existe ambiguidade quando uma situação pode ser explicada de diferentes formas devido à sua complexidade, à falta de clareza ou ao seu carácter paradoxal. Nesse sentido, assume-se que os indivíduos possam mudar os seus pontos de vista de acordo com a informação disponível em determinado momento ou consoante a tarefa que desempenham (Nunes & Vala, 2000).

Segundo Sainsaulieu, a organização tem todas as características de uma sociedade humana; tem a sua própria história e os seus valores específicos centrados no trabalho e nas relações interprofissionais e hierárquicas. Contudo, encontra-se inserida numa sociedade global, também ela portadora de cultura, pelo que é inevitavelmente vulnerável a influências culturais externas. Ou seja, existe uma grande interdependência entre a(s) cultura(s) da sociedade e a(s) cultura(s) da organização, dado que os seus membros não mudam facilmente de identidade e de cultura quando passam as portas da organização (Sainsaulieu, 1997).

De acordo com Morgan, seria um equívoco considerar as diferenças transculturais como algo pouco significativo, apenas pelo facto de as sociedades modernas terem muito em comum. O sucesso do Japão, o declínio industrial britânico ou a reputação da empresa americana constituem processos indubitavelmente relacionados com os contextos culturais no interior dos quais evoluíram. (Morgan, 1996). Da mesma forma, as características das organizações são marcadas pela cultura nacional onde estão inseridas.

São vários os autores quem têm vindo a enfatizar o papel das culturas nacionais na formação das culturas organizacionais (Vala et al., 1988). Wilkins e Ouchi (1983) defenderam que as organizações têm culturas similares à cultura das unidades sociais em que se encontram inseridas. Hofstede (1984)<sup>54</sup> tentou demonstrar as consequências das culturas nacionais sobre o funcionamento das organizações. Ao compreendermos os fatores culturais que configuram os indivíduos e as suas organizações é possível compreender as diferenças transnacionais no comportamento organizacional (Morgan, 1996).

É evidente que não se pode entender a cultura de uma organização sem nos referirmos às matrizes culturais que compõem o seu meio externo, a atividade económica e as práticas da gestão empresarial. É claro, também, que a cultura de uma organização não é independente da sua dimensão temporal, nem dos fatores técnicos, económicos e de poder formal que a configuram internamente. Contudo, uma coisa é ter em atenção tais fatores, outra é conferir aos sujeitos organizacionais um papel passivo de aprendizes de uma semântica e de uma sintaxe que outros produziram. Na visão dos psicólogos sociais Vala, Monteiro e Lima, os sistemas culturais organizacionais são produzidos através de

---

<sup>54</sup> Geert Hofstede desenvolveu um trabalho considerável sobre esta temática em meados dos anos 70 do século XX. Uma das suas obras mais difundidas é *Culture's Consequences: international differences in work-related values* de 1980 onde analisa os resultados de um enorme inquérito realizado numa multinacional, com sede nos EUA e com filiais em mais de cem países (designada por Hermes para manter o anonimato). Para Hofstede, a cultura é própria das nações e as subculturas são próprias das sociedades locais, ofícios e organizações. O autor identificou quatro dimensões que traduzem as atitudes mentais coletivas que se revelam em formas de comportamento na organização e que variam de país para país; são elas a "Distância ao poder", "Recusa da insegurança", "Masculinidade" e "Individualismo" (Hofstede, 1984). O autor defende que os indivíduos recebem da sua cultura de origem uma série de predisposições que os condicionam a determinadas formas de comportamento. Deste modo, um dos fatores predominantes da diversificação dos comportamentos organizacionais é a cultura nacional dos seus membros (Hofstede, 1984).



um processo de negociação constante que envolve as suas diferentes unidades, em que os seus membros não são apenas recetores, mas também fontes de influência na construção da realidade social (Vala et al., 1988).

Um dos principais pontos fortes da metáfora da organização como cultura, reside no facto de chamar a atenção para os aspetos simbólicos que povoam o quotidiano da organização. Faz notar também o significado marcadamente simbólico dos aspetos aparentemente racionais da vida na organização, permitindo a reinterpretação de muitos conceitos e processos próprios da administração tradicional. Por exemplo, a análise da disposição de uma sala de reuniões pode revelar o tipo de relação simbólica que existe entre as pessoas que lá se encontram. As diversas estruturas e práticas simbólicas incorporam significados intersubjetivos fundamentais para a compreensão do funcionamento da organização (Morgan, 1996).

Esta metáfora também ajuda a reinterpretar a natureza e o significado das relações da organização com o seu ambiente, o que traz implicações sobre o modo de perspetivar estas interações e a administração estratégica.

Um outro ponto forte da perspetiva cultural da organização prende-se com a contribuição que fornece à compreensão da mudança (Bilhim, 2001). Partindo do princípio de que a organização é baseada em esquemas interpretativos comuns que informam a ação, esta metáfora realça a importância de se olhar atentamente para eventuais mudanças na cultura corporativa que facilitem as atividades organizacionais. Considerando-se que a organização reside na mente das pessoas envolvidas, a mudança organizacional eficaz implica uma mudança cultural. Assim, os programas de mudança devem dar atenção ao tipo de costumes corporativos requeridos numa dada situação e descobrir como isso pode ser desenvolvido. No entanto, a “gestão pela cultura” pode acarretar consequências negativas, pois pode correr-se o risco de uma certa manipulação ideológica por parte dos dirigentes (Morgan, 1996). A conceção da cultura como um processo de criação de sentido e como meio de orientação dos indivíduos, indicia uma política importante para compreensão do funcionamento das organizações e para a sua gestão (Canavarro, 2000).

Os estudos relativos à cultura organizacional destacaram a importância de fatores como os valores, significados, compromissos, símbolos e crenças, dando lugar a sofisticadas investigações sobre a dimensão tácita do conhecimento. Através da abordagem pela cultura, reconheceu-se a organização como um espaço de significados partilhados que pode evoluir e mudar, através das interações sociais entre os seus membros e entre ela própria e o seu ambiente. No entanto, como apontaram Nonaka e Takeuchi, estes estudos não deram a devida atenção ao problema do conhecimento, tendo negligenciado o potencial e a criatividade do Ser Humano. O indivíduo é visto como mero processador de informação e não como criador de informação. Por esta razão, a organização é abordada de uma forma muito passiva quando se relaciona com o meio ambiente em que se insere, descurando-se o seu potencial de mudança e criação (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 50).

**Tabela II - Síntese do capítulo II**

Perspetivas da Sociologia sobre as Organizações	Sociologia do Trabalho	Centrada, por um lado na análise das tarefas e da sua coordenação e, por outro, na dominação social do ponto de vista dos conflitos e do movimento operário e sindical (Parente, 2005).
	Sociologia das Organizações	Encara a organização, para além de uma unidade económica e produtiva, como um espaço privilegiado de produção e reprodução de relações sociais e de sentidos simbólicos das sociedades pós-industriais.
	Sociologia da gestão	Analisa as limitações da “perspetiva racional” relativamente às práticas de gestão.
Etapas do pensamento sociológico sobre as organizações	Organizações vistas como máquinas	A conceção mecanicista das organizações, perspetiva o homem como um simples robô que desempenha as suas tarefas da forma mais eficiente possível e dentro de um do prazo determinado (Morgan, 1996).
	As organizações vistas como organismos	As organizações são concebidas como sistemas vivos, inseridas num ambiente mais vasto e do qual dependem para prover as suas necessidades.
	As organizações vistas como sistemas políticos	As organizações são perspetivadas como sistemas políticos, onde constantemente emergem conflitos de interesses e de poder.
	As organizações vistas como Cérebros	As organizações têm capacidade de aprender a aprender, através de sistemas de processamento de informação, de comunicação e de tomada de decisão e estão dotadas de um carácter holográfico que lhes permite armazenar informação do seu todo em todas as partes.
	Organizações vistas como culturas	A organização é descrita com um fenómeno social e simbólico. Centra-se a atenção nos valores, nas lógicas de funcionamento, nos mitos e na linguagem dos implícitos no quotidiano da organização (Bilhim, 2001).

### **III - Aprender a aprendizagem e gerir a Gestão do Conhecimento**

A forma como a aprendizagem e o conhecimento têm vindo a ser perspetivados, depende da formação científica em que se inserem os diversos autores que se têm debruçado sobre o tema. A literatura relativa à Psicologia e à Teoria Organizacional enfatiza predominantemente o processo de aprendizagem e criação do conhecimento. Esta última abordagem tende a concentrar-se sobre o tema da “Gestão do Conhecimento”, como uma atividade de divulgação e explicitação do conhecimento que está embutido nas práticas individuais e coletivas da organização (Nonaka & Takeuchi, 1997), sendo o conhecimento encarado como um processo que envolve atividades individuais e sociais de criatividade, inovação, motivação e comunicação.

No presente capítulo, abordaremos as principais interpretações sobre os processos de aprendizagem individual e organizacional e de Gestão do Conhecimento. Numa primeira parte, sintetizar-se-ão os principais modelos que se centram no processo de aprendizagem individual e organizacional. Numa segunda parte deste capítulo procurar-se-á enquadrar o aparecimento e o desenvolvimento da problemática da Gestão do Conhecimento, bem como explicitar alguns modelos desenvolvidos que se têm afigurado como formas, de conceptualizar e operacionalizar a Gestão do Conhecimento. Estes modelos, ao serem analisados, permitirão um entendimento mais profundo sobre o que é a Gestão do Conhecimento, quais os seus processos e quais as práticas de gestão facilitadoras dos mesmos. Sempre no sentido de se ir balizando o modelo de análise em que se ancorará o estudo empírico, através do qual se pretendem estudar os processos de Gestão do Conhecimento em organizações hoteleiras.

#### **3.1 Teorias da aprendizagem**

Os processos de aprendizagem é um tema que tem vindo a ganhar relevância no domínio do pensamento organizacional e a suscitar um crescente número de estudos empíricos e de reflexões teóricas. Existe, de facto, um vasto conjunto de teorias sobre esta matéria, contudo, parece não existir ainda o consenso suficiente que permita uma síntese do “estado da arte” relativamente ao conteúdo do conceito de aprendizagem (Fernandes, 2007). Por este facto, apresentam-se, de uma forma sucinta, apenas as perspetivas sobre a aprendizagem que, em nosso entender, sejam efetivamente representativas das principais reflexões neste domínio. A perspetiva individual da aprendizagem será analisada através de uma incursão sobre os principais trabalhos de psicólogos que se debruçaram ou preocuparam, especificamente, com esta temática.

Segundo Klein (1996), as teorias da aprendizagem individual dividem-se em duas grandes perspetivas: as teorias behavioristas ou comportamentais e as teorias cognitivistas. As teorias comportamentais centram-se no estudo objetivo do comportamento. Estas teorias partem do princípio de que os comportamentos complexos podem ser interpretados a partir de conceitos simples, sem recurso a processos mentais superiores ou forças psíquicas

internas. Segundo as mesmas teorias, a aprendizagem ocorre à medida que as pessoas mudam o seu comportamento em resposta a estímulos do ambiente. Foi este o modelo que dominou os trabalhos dos psicólogos na primeira metade do século passado. As teorias cognitivistas, por seu turno, são mais abrangentes do que as behavioristas e procuram explicar fenómenos mais complexos como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas. Segundo este modelo, os comportamentos, as crenças e percepções dos indivíduos constituem fatores que influem na percepção da realidade (Fleury & Fleury, 2001).

Thorndicke (1874-1949) foi uma das figuras mais influentes no campo da reflexão acerca dos processos de aprendizagem. A publicação da sua tese de doutoramento designada *Animal intelligence: an experimental study of associative processes in animals*, antecedeu em quatro anos os trabalhos de Pavlov. Este investigador foi considerado um teórico do “conexionismo”. A teoria conexionista da aprendizagem, denominada também por “associativismo moderno” “funcionalismo moderno” ou “Psicologia do estímulo-resposta”, tem em atenção a associação entre as impressões dos sentidos e os impulsos para a ação, ou seja, a associação entre o estímulo (S) e a resposta (R) (Aguiar, 1989). Para Thorndicke, o estímulo é um estado de coisas ou factos que influenciam uma pessoa, sendo a resposta qualquer condição ou estado de coisas dentro do organismo. O organismo é dotado de algumas tendências ou conexões básicas já formadas ou tem uma certa predisposição para a sua formação. Assim, um determinado estímulo do meio ambiente é conduzido através de fibras nervosas a certa célula que, por sua vez, estabelece associações ou conexões com outras congêneres (Aguiar, 1989, pp. 36-64). Foi através dos resultados dos trabalhos desenvolvidos por este investigador que foi possível descobrir que os diversos tipos de resposta animal podem ser controlados através de recompensas e de punições. A aprendizagem era então encarada como um processo passivo e mecânico que dependeria apenas dos estímulos ambientais de reforço. Apoiando-se em bases estritamente empíricas, Thorndicke propôs três leis ou princípios gerais da aprendizagem (Aguiar, 1989, p. 64):

*i) A lei da prontidão* ou da *predisposição* – uma impressão sensorial associa-se a um impulso para agir, o realizar da ação provoca satisfação, mas não fazê-lo provoca aborrecimento e desconforto.

*ii) A lei do efeito* – se uma resposta produz um bom efeito e leva a um estado satisfatório, tende a ser repetida quando a situação voltar a suceder. Assim, uma associação é fortalecida ou enfraquecida em virtude das suas consequências (recompensa e punição).

*iii) A lei do exercício* – a associação entre estímulo e resposta é intensificada com a prática ou repetição da associação. Isto é, quanto mais vezes uma dada situação é seguida de um reforço<sup>55</sup> particular, maior será a força da associação entre a situação e a resposta.

De acordo com esta perspetiva, a associação entre um estímulo e uma resposta é fortalecida se for seguida de uma recompensa. Desta forma, o processo de aprendizagem corresponde à atividade de gravar as respostas corretas e eliminar as incorretas

---

<sup>55</sup> O reforço tanto pode significar a obtenção de algo com valor positivo (comida, bebida), como o cessar de algo com valor negativo (suspensão da punição).

ou desagradáveis a partir das suas consequências, sendo uma questão de recompensa ou punição (Bergamini, 1990, p. 67). Ou seja, quando um indivíduo se confronta com uma situação-problema as tentativas de solução são feitas por “ensaios e erros” e pela seleção da resposta mais adequada entre as várias possíveis (Bergamini, 1990, p. 67). Assim a aprendizagem ocorre através de ensaios e erros, ou seja, pela seleção e associação de estímulos e respostas.<sup>56</sup>

A lei do efeito foi a base do trabalho de Skinner, o famoso behaviorista, que contribuiu para que esta corrente fosse, durante décadas, o paradigma do pensamento científico em psicologia, particularmente nos EUA.

O behaviorismo, também designado por comportamentalismo, foi fundado em 1913 por Watson<sup>57</sup> (1878-1958). Este autor defendia que a observação das reações de um organismo permite o estabelecimento de leis que, por sua vez, permitem prever as reações face a determinadas variações do meio (Reuchelin, 1986, citado por Fernandes, 2007). Este modelo está associado aos trabalhos de Pavlov, de Skinner e aos conceitos de condicionamento e de “estímulo-resposta”.<sup>58</sup> Na perspectiva behaviorista a aprendizagem pode ser definida como a mudança de comportamento que é induzida pela experiência. A aprendizagem é encarada como um processo de tentativa-e-erro que leva a uma melhor adaptação do indivíduo ao meio, permitindo-lhe ajustar-se ao meio onde se insere.

A aprendizagem a partir do condicionamento proposta por Pavlov,<sup>59</sup> teve uma grande importância no estudo da aprendizagem. Este autor realizou a conhecida experiência com um cão, a comida e uma campainha. Após a repetição de uma associação de estímulos verificou-se que o cão salivava perante o estímulo que anteriormente não provocava qualquer resposta mesmo na ausência do estímulo incondicionado (comida). Deste modo, o som da campainha passou a ser um “estímulo condicionado” e a salivação uma “resposta condicionada” (Guiar, 1989). Pavlov considerou este tipo de condicionamento como a aprendizagem por condicionamento clássico, consistindo na associação de um estímulo neutro com uma resposta incondicionada (Fernandes, 2007).

Como já foi referido, Skinner foi um dos mais importantes protagonistas dos princípios do behaviorismo. Para este autor, o *condicionamento operante* é responsável pelas aprendizagens, as quais são consequência de comportamentos voluntários. Skinner parte do princípio de que os indivíduos aprendem a agir no seu meio ambiente com o propósito de atingirem os seus fins. O condicionamento operante acontece quando os indivíduos compreendem que os seus comportamentos podem ser apropriados ou inapropriados para o alcance dos seus objetivos em sociedade (Skinner, 1985). As pes-

---

<sup>56</sup> Thorndike comprovou esta teoria através do resultado de uma experiência com gatos. Esta experiência consistia em colocar um gato faminto dentro de uma caixa com inúmeras portas, onde apenas uma dava acesso a comida. Observaram-se muitos ensaios errados antes do gato abrir a porta correta. Posteriormente, constatou-se que quando o gato era introduzido na caixa repetidas vezes mais rapidamente se dirigia à porta correta até deixar de errar, verificando-se uma aprendizagem através de tentativa-erro (Bergamini, 1990).

<sup>57</sup> Watson, em 1910, começou a trabalhar com Thorndike e, em 1913, publicou o artigo intitulado “*Psychology as the behaviorist views it*”.

<sup>58</sup> Estímulo é definido como a modificação de um ou vários aspetos do meio; resposta é entendida como a modificação de uma ou várias partes do comportamento (Bergamini, 1990).

<sup>59</sup> Apresentada pela primeira vez em 1902.

soas incentivam o comportamento umas das outras através de reforços positivos ou negativos. Na perspetiva de Skinner, um reforço positivo é “qualquer estímulo que quando é apresentado aumenta a frequência do comportamento” (Skinner, 1985, p. 181). Desta forma, quando uma ação tem consequências benéficas para o indivíduo, este considera-a como um reforço positivo. No entanto, um sinal motivador pode não ser encarado da mesma forma por diferentes pessoas, pelo que é importante conhecer a realidade de cada indivíduo. De facto, o que é motivador para uns poderá não ser para outros. Inversamente, um reforço negativo corresponde a “qualquer estímulo que, quando retirado, aumenta a frequência do comportamento (Skinner, 1985, p.181)<sup>60</sup>.

Skinner classificou os reforços como primários ou secundários. Nos reforços primários a apresentação de estímulos é de importância biológica, já os reforços secundários consistem na apresentação de estímulos de ordem psicológica, como o elogio, o sorriso, o aceno de cabeça, etc., sendo estes últimos os mais utilizados na estruturação do comportamento humano (Bergamini, 1990).

A forma como os reforços são aplicados tem uma grande influência na aprendizagem. O reforço pode ser aplicado sempre que se verifica o comportamento (reforço contínuo) permitindo aos indivíduos avaliar e corrigir os seus erros de forma imediata, tendendo a uma aprendizagem mais rápida, ou pode ser aplicado de forma intermitente (reforço intermitente), sendo aplicado num determinado intervalo de tempo ou tendo em conta o número de comportamentos que são apropriados (Fernandes, 2007). Assim, segundo a perspetiva do condicionamento operante, todos os comportamentos são controlados através das consequências que têm nos indivíduos, ocorrendo mediante algum reforço (Fernandes, 2007, p. 31). É neste sentido que se pode afirmar que, na perspetiva do behaviorismo os sujeitos são passivos, uma vez que as aprendizagens não constituem uma qualidade intrínseca e carecem de impulsos provenientes do meio ambiente para que possam, efetivamente, acontecer.

Por exemplo, em termos organizacionais, se um aumento de salários (estímulo) determinou um aumento da produtividade de um funcionário (resposta), é expectável que de todas as vezes que ocorra uma melhoria nos vencimentos o trabalhador produza mais (Bergamini, 1990). Por outro lado, caso deseje reduzir a probabilidade de um determinado comportamento, a organização terá de perceber quais os fatores que o potenciam, de forma a deixar de reforçar esse comportamento, diminuindo a sua frequência até à extinção.

Embora tenha dominado a primeira metade do século passado, através do trabalho dos psicólogos (Terra, 2001a), este modelo rapidamente se revelou insuficiente para explicar totalmente o complexo processo da aprendizagem humana. O behaviorismo, ao cingir o comportamento humano ao mecanismo de estímulo-resposta, desconsidera o potencial criativo e inovador dos indivíduos e o desenvolvimento das suas capacidades

---

<sup>60</sup> O autor procurou comprovar esta tese a partir de uma experiência com um rato dentro de uma caixa, hoje universalmente conhecida por “caixa de Skinner”. Esperava-se que o animal pressionasse uma pequena alavanca que provocaria o aparecimento de uma bola de comida. Ora, o rato acabou por pressionar a alavanca sem ninguém o ensinar, através de um comportamento exploratório que provocou uma transformação no meio, pelo que o investigador lhe chamou comportamento operante, contrariamente ao comportamento do cão de Pavlov que apenas respondeu ao estímulo ambiental através de reflexo (Bergamini, 1990).

humanas, pois não considera factores como a resolução de problemas, as crenças e os aspetos psicológicos como a motivação e a cognição, como agentes que incorporam o comportamento humano (Aguiar, 1989, p. 75).

As teorias cognitivistas, por seu lado, explicam os processos de aprendizagem tendo em conta a forma como as perceções, atitudes e crenças são modificadas pela experiência e afetam os comportamentos. Esta abordagem identifica-se com a *Teoria da Gestalt*, que refere que a aprendizagem ocorre a partir de *insights*<sup>61</sup> e da compreensão das relações lógicas entre meios e fins e entre causa e efeito (Fleury & Fleury, 2001). Os defensores desta teoria procuram compreender a mente e as suas capacidades ou realizações ao nível das perceções, aprendizagem, pensamento e utilização da linguagem (Pfromm Netto, 1987). Para isso, recorrem à abordagem do processamento da informação, de forma a compreender a aprendizagem e os principais processos mentais, como o pensamento os julgamentos, a tomada de decisões a solução de problemas etc. (Shrivastava, 1983).

O Gestaltismo foi fundado por Max Wertheimer, em 1912, na Alemanha, tendo como principais discípulos Kurt Koffka e Wolfgang Köhler<sup>62</sup>. Para os representantes desta corrente, a vida mental não é apenas a soma das partes, mas sim a interpretação das situações através da perceção das relações entre os elementos. A pessoa, no seu processo de aquisição de conhecimento, não interpreta o que ocorre em função de um simples acumular de sensações ou associações individuais, mas sim em função de uma estrutura global organizada ou *Gestalt* (Aguiar, 1989).

Jean Piaget (1896-1980), responsável pelo desenvolvimento da perspectiva que viria a ser designada por cognitivismo, foi outro dos autores emblemáticos no que diz respeito às questões da aprendizagem.<sup>63</sup> Para este autor, a existência de aprendizagens durante a assimilação de um novo objeto exige um quadro prévio. Se não houver um esquema para assimilar um acontecimento, este, é simplesmente ignorado por parte do indivíduo (Fernandes, 2007). O aspeto essencial da aprendizagem prende-se com a interação entre os processos de assimilação e acomodação (Piaget, 1976). Segundo este princípio, o ser humano assimila os dados que obtém do exterior mas, uma vez que tem uma estrutura mental que não está “vazia”, necessita de adaptar esses dados à estrutura existente. Assim, a assimilação permite a apreensão dos objetos que correspondem à estrutura existente do indivíduo e, simultaneamente, quando os objetos não se encaixam nessa estrutura, a acomodação transforma o esquema existente em consonância com as características do novo objeto e este é assimilado (Piaget, 1976). A criação de um novo esquema leva a uma nova aprendizagem. Deste modo, a aprendizagem resulta de um processo de adaptação à realidade externa, ou seja, ao meio onde o indivíduo se in-

---

<sup>61</sup> O conceito de *insight* foi introduzido por Kohler em 1917. Consiste no discernimento ou compreensão do sujeito perante uma situação problemática, conseguindo estruturá-la (Aguiar, 1989).

<sup>62</sup> Esta teoria foi introduzida nos EUA em 1920.

<sup>63</sup> Piaget realizou inúmeras experiências com crianças, de forma a caracterizar os seus estádios de desenvolvimento, com o intuito de compreender os processos cognitivos dos indivíduos. O seu objeto de estudo não era exatamente a aprendizagem individual, mas na tentativa de compreender como os comportamentos, as crenças, as motivações e as capacidades cognitivas do Homem se vão formatando, durante os primeiros tempos de vida, criou uma teoria da aprendizagem que explica o desenvolvimento do indivíduo (Fernandes, 2007, p. 35).

sere e movimentada. É de salientar ainda, que aquilo que o indivíduo apreende são as suas representações da realidade e não propriamente os objetos em si (Fernandes, 2007, p. 37). Esta perspetiva revela que nenhum conhecimento nos chega do exterior sem que sofra alguma alteração pela nossa parte. Ou seja, tudo o que aprendemos é influenciado por aquilo que já tínhamos aprendido. A aprendizagem ocorre assim, através do equilíbrio entre a assimilação e a acomodação, resultando em adaptação (Piaget, 1976).

Albert Bandura a partir dos anos 1960, através de estudos realizados com crianças, procura compreender os processos de aprendizagem, desenvolvendo a Teoria da Cognição Social. Segundo Bandura (1986), as respostas do indivíduo resultam da interação com o meio onde este se insere, dos comportamentos, dos fatores pessoais (como as competências), dos valores e motivações que se influenciam mutuamente. O autor refere que nem sempre as pessoas têm oportunidade de aprender através da ação no meio em que se encontram pois podem não ter aí um papel ativo nesse meio. No entanto, conseguem aprender através da observação do comportamento de outros e a partir das consequências dos seus próprios comportamentos. Deste modo, a aprendizagem pela observação permite que as pessoas aprendam através da aquisição de novos padrões de comportamento, sem implicar a tentativa-erro. O autor designou este tipo de aprendizagem por *aprendizagem vicarial*. Para que a aprendizagem se efetue deste modo, é necessário que os indivíduos tenham um grande autocontrolo e vontade de aprender, pois pode não existir nenhum estímulo externo (Bandura, 1986).

Na perspetiva de Bandura é no contexto das interações sociais que se aprendem os comportamentos que nos permitem viver em sociedade e desenvolver capacidades especificamente humanas. A aprendizagem desenrola-se ao longo de toda a vida, através do processo de socialização, isto é, através da observação, identificação e imitação de um modelo. Deste modo, um indivíduo pode adquirir um comportamento novo, observando e imitando os outros; processo que é designado pelo autor por *modelação* (Pfromm Netto, 1987).

Bandura realça ainda os seguintes quatro subprocessos na aprendizagem por observação/modelação (Bandura, 1986, pp. 86-92; Pfromm Netto, 1987, pp. 72).

*i) Processos de atenção;* na medida em que existe uma seleção daquilo a que prestamos atenção, este é um fator crucial para se aprender por observação. Essa seleção é feita em função das características do modelo (estatuto/prestígio, competência, valência afetiva), do observador e da atividade em si.

*ii) Processos de retenção;* a informação observada é codificada, traduzida e armazenada no nosso cérebro, com uma organização em padrões, através de imagens e construções verbais.

*iii) Processos de reprodução;* consiste na tradução das conceções simbólicas do comportamento que foi armazenado na memória em ações que lhe correspondam.

*iv) Processos motivacionais;* envolvem a representação cognitiva das consequências da ação e o desenvolvimento de incentivos que sustentam a continuação dessas atividades. Numa criança, inicialmente, os fatores motivacionais prendem-se com os efeitos sensoriais das suas ações, depois, no decurso do seu desenvolvimento surgem as motivações



sociais e as motivações simbólicas. Os diferentes níveis dos fatores motivacionais (sensoriais, sociais, simbólicos) originam diferentes formas de benefícios de eficácia pessoal e satisfação pessoal. Quando as crianças percebem que a modelação é um meio de melhorar as suas capacidades, adotam os comportamentos observados no sentido de garantirem a autoeficácia e a satisfação pessoal. À medida que a criança se desenvolve os fatores motivacionais sofrem diferentes e significativas mudanças, no sentido em que há uma complexificação dos incentivos e benefícios esperados (Bandura, 1986, p. 91).

Bandura identificou três tipos de reforços: o reforço externo quando é o observador que é reforçado (recompensado) ao reproduzir o comportamento que observou; o reforço vicário: quando é o modelo a ser reforçado, ou seja quando o próprio modelo é recompensado ou punido transferindo-se esse reforço para o observador (é, assim que os resultados observados no comportamento dos outros podem modificar o nosso comportamento da mesma forma que os resultados obtidos pela experiência direta) e, por último, o autorreforço, quando é o sujeito que controla os seus próprios reforços (por exemplo, a satisfação pessoal que o observador experimenta após imitação de um comportamento observado) (Bandura, 1986).

De acordo com Bandura, a perceção que as pessoas têm da sua própria eficácia<sup>64</sup> é fundamental para a aprendizagem vicarial. Indivíduos com um nível elevado de autoeficácia tendem a confrontar-se constantemente com novos objetivos e atividades, revelando níveis de empenho superiores (Bandura, 1986). Segundo o autor, o autoconhecimento sobre a eficácia baseia-se em quatro fontes principais (Bandura, 1986, pp. 399-401):

*i) concretização do desempenho:* experiências de realizações com sucesso aumentam a perceção de eficácia e os insucessos continuados diminuem a perceção de eficácia;

*ii) as experiências vicárias;* a observação de outras pessoas a terem sucesso nas suas ações pode elevar a autoeficácia dos observadores, levando-os a pensar que eles também são capazes de agir com sucesso em situações comparáveis;

*iii) a persuasão verbal:* quando os outros afirmam que o sujeito possui as capacidades para alcançar o que pretende;

*iv) os indicadores fisiológicos:* quando as pessoas avaliam as suas capacidades, baseando-se em informação somática fornecida pelo seu estado fisiológico e emocional.

Na mesma linha de pensamento Gagné veio defender que a aprendizagem individual depende das capacidades de cada um e das condições externas de aprendizagem. Este autor reuniu num único modelo alguns dos conceitos essenciais das teorias behavioristas e cognitivistas (Mussen et al, 1997, citado por Fernandes, 2007), no qual identificou oito tipos de aprendizagens, constituindo cada uma delas o requisito para a ocorrência da aprendizagem seguinte, designadamente (Gagné, 1984, pp. 27-52):

*i) A Aprendizagem de sinal* – ocorre quando há uma resposta condicionada a um de-

---

<sup>64</sup> Convicção que a pessoa tem de que pode executar alguma coisa com êxito. Confiança que o indivíduo tem na sua capacidade para alcançar algo através das suas próprias ações (Bandura, 1986).

terminado sinal. Este tipo de aprendizagem corresponde ao condicionamento clássico. Esta aprendizagem apresenta um carácter involuntário, ou seja, o aprendente responde perante a presença de um determinado sinal (que pode ser um gesto ou um som) associados a determinados estímulos, através de respostas emocionais e difusas que não estão sobre o seu controlo como as reações de medo, as acelerações cardíacas, etc. Este tipo de aprendizagem sucede mais a um nível inconsciente e, por vezes, resulta de episódios que marcam o indivíduo, como por exemplo um acidente, e que geram medos involuntários, como por exemplo o medo da água e da altura.

*ii) Aprendizagem estímulo-resposta* – Caracteriza-se pela percepção, por parte dos indivíduos, de que os seus comportamentos se podem converter em consequências benéficas ou maléficas para si próprios. Esta aprendizagem é voluntária, ou seja, o indivíduo responde mediante a observação das consequências das suas ações. Esta aprendizagem é similar ao condicionamento operante de Skinner.

*iii) Aprendizagem em cadeia* – Surge quando se verifica uma cadeia de dois ou mais estímulos-respostas não-verbais.<sup>65</sup> O nosso quotidiano está repleto deste tipo de aprendizagens, sendo umas mais complexas do que outras. Por exemplo, conduzir um automóvel.

*iv) Aprendizagem por associação verbal* – Esta aprendizagem, embora seja semelhante à anterior, ocorre ao nível da linguagem por ter como base cadeias verbais. Por exemplo, uma pessoa pode aprender uma palavra da língua portuguesa, numa língua estrangeira, através de uma cadeia de associações.<sup>66</sup>

*v) Aprendizagem por discriminação múltipla* – O indivíduo é capaz de responder face a diferentes tipos de estímulos da mesma categoria. Por exemplo, podemos identificar diferentes modelos de carros da mesma marca, relacionando determinadas características (faróis duplos, ordenamento cromado à volta do para-brisas, etc.) que constituem combinações de estímulos habitualmente associados a um modelo.

*vi) Aprendizagem por conceitos* – Sucede quando o indivíduo cria diferentes conceitos identificando estímulos que pertencem a diferentes categorias. Por exemplo, quando se dá a uma criança uma colher com um tamanho diferente daquele que ela conhece, ela reconhece, apesar disso, que o objeto pertence ao grupo das colheres e não ao das facas (Fernandes, 2007).

*vii) Aprendizagem por princípios* – Um princípio é uma cadeia de dois ou mais conceitos. Este tipo de aprendizagem refere-se a uma estrutura formal capaz de estabelecer uma cadeia de dois ou mais conceitos. Estes, para se ligarem devem ser apreendidos anteriormente. Isto é, os indivíduos aprendem um conjunto de regras que pertencem a diferentes categorias e só depois as encadeiam. Por exemplo “os objetos redondos” “rolam”, estes dois conceitos tiveram de ser adquiridos previamente e de forma independente para posteriormente serem relacionados.

*viii) Aprendizagem através da resolução de problemas* – Quando o indivíduo descobre

---

<sup>65</sup> Como, por exemplo, uma criança associar o deitar ao abraçar de uma boneca e consequentemente solicitar a boneca (Gagné, 1984).

<sup>66</sup> Por exemplo fósforo em francês é alumette e poderemos associar a iluminar. Se uma pessoa não conhece a palavra iluminar a cadeia que ela estabelece será certamente diferente, podendo ser mais longa ou curta e envolver imagens ou outro tipo de representações (Gagné, 1984).

uma combinação de novas regras que aplica para resolver problemas. Isto é, o indivíduo combina os princípios já aprendidos com novos princípios de hierarquia mais elevada. Esta aprendizagem exige pensamento. Através de processos de combinação de princípios antigos e novos a pessoa torna-se apta a resolver novos problemas.

Gagné (1970, citado por Fernandes, 2007), refere que a aprendizagem é cumulativa nestas diferentes tipologias, pois para que o indivíduo chegue à resolução de problemas tem de ocorrer primeiramente a aprendizagem de regras, conceitos, etc. O autor considera que cada pessoa tem uma capacidade para generalizar regras, princípios e conceitos, no entanto, cada tipo de aprendizagem tem início num determinado estágio cognitivo que varia de pessoa para pessoa e determina as diferentes capacidades de desempenho.

Segundo (Fleury & Fleury, 2001), as atuais abordagens da aprendizagem organizacional mobilizam tanto a vertente comportamentalista como a vertente cognitivista, uma vez que envolvem tanto a elaboração de novos mapas cognitivos, que permitem à organização compreender melhor o que se passa no ambiente interno e externo (abordagem cognitivista), como a definição de novos comportamentos como consequência da efetiva aprendizagem (abordagem behaviorista).

As teorias da aprendizagem abordadas até aqui não esgotam o extenso rol de propostas teóricas, modelos ou paradigmas, com os quais os psicólogos têm procurado compreender como os seres humanos e os animais aprendem. Kimble (citado por Pfromm Netto, 1987) refere que, possivelmente, a lição a ser aprendida com o estudo das inúmeras teorias sobre a aprendizagem seja a pluralidade deste termo. Designações como: condicionamento clássico, condicionamento instrumental, aquisição de habilidades, formação de conceitos, aprendizagem verbal, aprendizagem de princípios, aprendizagem por imitação de modelos, solução de problemas – são algumas de entre várias categorias que vão desde as primitivas formas de adaptação dos organismos, até às formas mais complexas de aprendizagem humana que dificilmente podem ser explicadas da mesma forma. Seria realmente espantoso se uma única teoria fosse capaz de explicar toda esta diversidade. A verdade é que nenhuma teoria da aprendizagem cobre mais do que uma pequena parte do fenómeno, pelo que cada uma delas serve para acentuar algum aspeto em particular, contribuindo para o enriquecimento do nosso entendimento relativamente às situações de aprendizagem.

## 3.2 A aprendizagem organizacional

### 3.2.1 Especificação conceptual da aprendizagem organizacional

É importante referir que, nos anos 70 do século XX, se verificou uma grande contestação relativamente ao conceito de aprendizagem organizacional. De facto, a comunidade académica demonstrou alguma relutância em aceitar o conceito. No entanto, na atualidade esta questão parece não levantar dúvidas, quer ao nível dos teóricos das organizações, quer ao nível dos atores que, no terreno, encaram a aprendizagem organizacional como fundamental no domínio das “ciências da administração” (Fernandes, 2007).

Será pertinente, então, levantar a seguinte questão: porque se presume que as organizações aprendem? As explicações mais comuns para a necessidade de aprendizagem são fundamentadas na indispensável adaptação e melhoria de eficiência em momentos de mudança constante (Cook & Yanow, 1993). A psicologia e a biologia, por exemplo, encaram a aprendizagem como a forma de adaptação que eleva a probabilidade de sobrevivência dos seres vivos em ambientes em mutação. Do ponto de vista da teoria organizacional, a aprendizagem é encorajada pela necessidade da organização de responder aos estímulos externos e adaptar-se a ambientes em mudança. Nesta ótica, a Gestão do Conhecimento e a aprendizagem correspondem a uma procura intencional de preservar e melhorar a competitividade, produtividade e inovação em circunstâncias incertas de mercado e evolução tecnológica.

Analisando o conceito de aprendizagem ao longo da literatura, Tsang (1997) concluiu que existem praticamente tantas definições diferentes como os autores que se propuseram definir o conceito.

(...) researchers do not have any hesitation in creating their own definitions of organizational learning. Consequently, definitions are as many as there are writers on the subject. These definitions vary greatly in terms of the breadth of ideas covered (Tsang, 1997, p. 75).

Tsang (1997) chegou à conclusão de que o conceito de mudança (seja ao nível cognitivo ou comportamental) é a base sobre a qual todas as definições de aprendizagem organizacional se centram. Contudo, a maioria das definições relacionam-se mais com mudanças de cariz comportamental, quer seja no comportamento atual ou no comportamento potencial. Estas definições têm subjacente a ideia de que as lições aprendidas por uma organização poderão ter um impacto no presente e no futuro (Fernandes, 2007, p. 42). Baseando-se nestas premissas e no sentido de obter uma visão mais abrangente desta síntese, Fernandes (2007) identifica outras definições.

Conceitos	Perspetivas
“A aprendizagem organizacional é o processo de deteção e correção dos erros” (Argyris, 1977, p. 116).	Comportamental (atual)
“A aprendizagem organizacional refere-se à capacidade de uma organização transferir e integrar informação” (Hull e Ferrell, 1997, p. 98).	Cognitiva
“A aprendizagem organizacional é o modo pelo qual a aprendizagem dos indivíduos possibilita a criação de respostas adequadas para o meio” (Huysman, 1999, p. 61).	Comportamental (atual)
“A aprendizagem organizacional é definida como o processo de codificação das experiências passadas nas rotinas organizacionais” (Markóczy, 1994:, pp. 9-10).	Cognitiva e comportamental (atual)
“A aprendizagem organizacional é o uso intencional de processos de aprendizagem por parte dos indivíduos, grupos e ao nível do sistema para se mudar constantemente a organização de modo a satisfazer os seus parceiros” (Dixon, 1994, p. 5).	Comportamental (potencial)
“A aprendizagem organizacional é o sistema de ações, atores, símbolos e processos que permitem a uma organização transformar a informação em conhecimento válido que aumenta a capacidade adaptativa a longo prazo” (Schwantd e Gundlach, 1992, p. 8).	Cognitiva
“A aprendizagem organizacional é o processo pelo qual o conhecimento acerca da relação entre a organização e o meio ocorre” (Ducan e weiss, 1979, p. 84).	Cognitiva
“A aprendizagem Organizacional ocorre quando grupos de pessoas dão a mesma resposta face a diferentes estímulos” (Weick, 1991, p. 121).	Comportamental (atual)
“A aprendizagem organizacional é o processo através do qual as organizações compreendem e gerem as suas experiências” (Glynn e tal., 1991, pp. 26-27).	Comportamental (atual)
“A aprendizagem organizacional inclui tanto o processo pelo qual as organizações se ajustam defensivamente à realidade, como o processo pelo qual o conhecimento é ofensivamente utilizado para melhorar a adequação ao meio” (Hedberg, 1981, p. 3).	Cognitiva e Comportamental

**Tabela 3.2.1.1** Conceptualização da aprendizagem organizacional

*FONTE* Adaptado de Fernandes (2007, p. 45)

A autora considera que “a aprendizagem organizacional é um processo pelo qual uma organização transforma a informação em novo conhecimento de modo a encontrar respostas mais adequadas para o meio” (Fernandes, 2007, p. 44).

Parente (2006) chama a atenção para a possibilidade de se cometer o erro de se equiparar a mudança em contextos empresariais à aprendizagem organizacional, sendo que a mudança é apenas um fator facilitador da aprendizagem. A autora cita Hedberg (1981) ao referir que a mudança é simplesmente um comportamento defensivo de ajustamento a um estímulo do ambiente externo e interno da organização, enquanto a aprendizagem organizacional implica a compreensão das razões inerentes às mudanças, o que ultrapassa a resposta comportamental. Pelo que, segundo Hedberg, a adaptação sem a compreensão das relações causais que lhe são inerentes pode fazer parte de um nível elementar de aprendizagem, contudo, não podemos limitar a aprendizagem a um processo adaptativo com uma vertente meramente comportamental (Hedberg, 1981, citado por Parente, 2006). A aprendizagem “não é um simples processo de adaptação a situações diferentes, mas um processo cumulativo e construtivo de evolução do conhecimento, com memorização dos efeitos das experiências passadas” (H. Lopes, 2000, p. 30). Este conceito remete-nos para o desenvolvimento cognitivo e comportamental.

Nesta linha de pensamento, Fiol & Lyles (1985) esclarecem que a aprendizagem envolve um progresso cognitivo e que a mudança de comportamento não implica necessariamente aprendizagem. Nesse sentido, as autoras distinguem a cognição do comportamento ao referir que as mudanças no comportamento podem ocorrer sem qualquer desenvolvimento de associação cognitiva, tal como os conhecimentos podem ser adquiridos sem ocorrer qualquer mudança de comportamento.

The links between changes in behavior and level of cognitive development may be depicted. Small changes in behavior do not tend to bring about major cognitive development—the change may be too gradual for clear associations to emerge; nor do major changes in behavior imply equally large advances in cognitive development (Fiol & Lyles, 1985, p. 806).

No entanto, o conceito de mudança e aprendizagem individual e organizacional estão relacionados. Na perspetiva de Parente (2006), as aprendizagens individual, coletiva e organizacional (a aprendizagem desenvolvida pelos indivíduos, partilhada pelos grupos e pela organização) ocorrem mais facilmente (ainda que não necessariamente) quando se vivenciam processos de mudança nas organizações.

A investigação no âmbito da aprendizagem organizacional tem assentado fortemente nos modelos cognitivistas (Cook & Yanow, 1993; Lopes & Fernandes, 2002; Fleury & Fleury, 2001). Contudo, segundo Kim (1993), a aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica do que a aprendizagem individual, pois quando passamos de uma perspetiva individual para uma perspetiva grupal, amplificamos a complexidade. O conhecimento movimenta-se nas organizações, sendo trocado, comprado, descoberto,

criado e aplicado ao trabalho. Ao contrário do conhecimento individual, o conhecimento organizacional é altamente dinâmico e, se quisermos que o conhecimento seja utilizado de maneira mais eficaz, precisamos de entender melhor as forças que o impelem (Davenport & Prusak, 1998). É importante ter presente que a aprendizagem organizacional resulta, não só das aprendizagens individuais, mas também das dinâmicas estabelecidas entre indivíduos nas organizações. Sendo assim, a análise da aprendizagem organizacional transporta-nos para um nível sistêmico e não para um nível individual, entendendo-se como um processo através do qual se desenvolve conhecimento resultante da interação da organização com o meio (Ducan & Weiss, citados por L. Cardoso, 2000).

Weick (1991) realça que as aprendizagens individuais e organizacionais são aprendizagens diferentes e requerem conceptualizações diferentes.

The defining property of learning is the combination of same stimulus and different response. If this combination is difficult to observe or difficult to create, then an inference of learning is difficult to sustain. The point I want to argue is that the combination of same stimulus, different response is rare in organizations meaning either that organizations don't learn or that organizations learn but in nontraditional ways (Weick, 1991, p. 117).

Afigura-se necessário concentrar o olhar nas definições tradicionais de aprendizagem e, ao mesmo tempo, nas características específicas das organizações (Weick, 1991). Cook e Yanow (1993) reforçam esta ideia, referindo que para se compreender a aprendizagem organizacional é necessário estudar as características das organizações, em vez de partir do comportamento humano de forma a perspetivá-lo numa ótica organizacional.

Para Lopes, a aprendizagem organizacional encontra-se na fronteira entre as abordagens cognitivistas e sociológicas das organizações (Lopes, 1993 citada por Veloso, 2004, p. 404). A aprendizagem organizacional é intrinsecamente social e coletiva, implica “códigos comuns de comunicação e procedimentos de pesquisa coordenados” (Lopes, 1993, p. 99, citada por Veloso, 2004, p. 404). O conhecimento que é criado através da aprendizagem individual ou coletiva, integra-se nas rotinas da organização, constituindo a essência do conhecimento operacional que permite o desempenho organizacional (Lopes, 1993 citada por Veloso, 2004, p. 404).

Antonacopoulou (2006), fazendo um balanço das diferentes posições perante a aprendizagem organizacional, refere que a maior parte das contribuições neste domínio parecem concordar que não é possível falar propriamente em aprendizagem “organizacional”, pois isso seria conferir à organização qualidades antropomórficas. Contudo, todas convergem em considerar a aprendizagem organizacional como um produto das aprendizagens dos indivíduos (Argyris e Schön, 1978; Fiol e Lyles, 1985; Senge, 1998).

Recentemente, a atenção tem sido direcionada para as práticas coletivas nas organizações, localizando, assim, a aprendizagem ao nível do grupo, tendo em conta as subculturas e as interações na estrutura de uma comunidade específica (Brown e Duguid, 1991; Crossan et al., 1995; Lave e Wenger, 1991, citados por Antonacopoulou, 2006).

Subsistem, por isso, os argumentos daqueles que consideram que é possível falar de aprendizagem “organizacional”, tendo em conta que as organizações apresentam algumas habilidades de aprendizagem, tais como: a aquisição de competências, a experimentação, o limite de abrangência e a melhoria contínua (DeGeus, 1997; DiBella e Nevis, 1998; Rheem, 1995, citados por Antonacopoulou, 2006).

São igualmente interessantes os argumentos daqueles que se colocam numa posição intermédia e consideram que “talvez” exista aprendizagem organizacional. Estes autores argumentam que as organizações desenvolvem e acumulam conhecimento em arquivos, regras, papéis, rotinas, procedimentos e que através da sua cultura e estrutura desenvolvem modelos mentais partilhados, valores e comportamentos que se constituem como parte da memória organizacional (Cohen e Bacdayan, 1994; Schulz, 2001; Walsh e Ungson, 1991; Weick & Roberts, 1993, citados por Antonacopoulou, 2006). Nesta perspetiva, a aprendizagem organizacional existe se tivermos em conta que, embora as organizações não tenham cérebros, têm sistemas cognitivos e memórias que lhes permitem dar um sentido às mudanças ocorridas no meio ambiente em que se movem. Deste modo, a aprendizagem organizacional é entendida como um processo social influenciado por fatores contextuais como a estrutura da organização, a informação, a comunicação e o controlo de processos (Hedberg, 1981; Pawlowski, 2001; Simon, 1991; Antonacopoulou, 2006, p. 456).

Fleury e Fleury referem que é possível identificar vários níveis onde a aprendizagem organizacional pode ocorrer, nomeadamente ao nível individual, de grupo e organizacional. Numa primeira instância, o processo de aprendizagem ocorre ao nível do indivíduo. Num segundo momento, a aprendizagem dá-se ao nível do grupo, num processo coletivo. Para a compreensão deste processo é necessário analisar como é que o grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados que podem constituir-se como orientações para a ação. Por último, a aprendizagem organizacional verifica-se quando o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo se institucionaliza e inscreve nos diversos aspetos da organização (na estrutura, nas regras e procedimentos e elementos simbólicos) e se desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações (Fleury & Fleury, 2001, pp. 192-193).

Nesta linha de pensamento, Hedberg deu um contributo importante na clarificação da relação entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional. Segundo este autor, a aprendizagem organizacional surge das pessoas, no entanto, é demasiado simplista considerá-la apenas uma mera acumulação de aprendizagens individuais (Hedberg, 1981, citado por Lopes & Fernandes, 2002). Efetivamente, as organizações não têm cérebro mas possuem sistemas cognitivos e memórias que preservam comportamentos, normas, mapas mentais e valores que lhes permitem desenvolver ideologias e pontos de vista, tal como as pessoas desenvolvem personalidades e crenças ao longo da vida (Hedberg, 1981, citado por Fiol & Lyles, 1985).

Para Hedberg, determinados aspetos (hábitos e símbolos, mitos e narrativas e sistemas sociais - como a cultura de grupos profissionais) influenciam a aprendizagem



individual nas organizações e, simultaneamente, transmitem os comportamentos comumente aceites na organização aos novos membros, promovendo a aprendizagem organizacional (Hedberg, 1981, citado por Lopes & Fernandes, 2002, pp. 73-75). Deste modo, segundo Hedberg, hábitos, símbolos, mitos, narrativas e sistemas sociais desempenham um papel semelhante às estruturas cognitivas das pessoas. Estes aspetos, condicionam a interpretação dos estímulos externos à organização e associam determinados estímulos a determinadas respostas, estruturando a aprendizagem organizacional. Ou seja, as memórias das organizações são um fator preponderante na aprendizagem organizacional (Hedberg, 1981, citado por Lopes & Fernandes, 2002, pp. 73-75).

Parente (2006) conclui que a aprendizagem é um processo de “endogeneização” das mudanças pelos indivíduos fruto de alterações cognitivas e, eventualmente, comportamentais. Um processo que pode ocorrer não só ao nível individual mas, também, ao nível coletivo e organizacional. Deste modo, a aprendizagem individual é uma condição necessária, embora não suficiente, para a aprendizagem coletiva<sup>67</sup> e organizacional. Para que suceda a aprendizagem coletiva e organizacional é necessário que os saberes individuais sejam partilhados e disseminados por grupos ou equipas de trabalho ou por toda a organização (Parente, 2006).

A mesma autora sublinha que não são apenas os processos de mudança planeados estrategicamente que potenciam a aprendizagem. A atividade quotidiana do trabalho pode fomentar atitudes de aprendizagem sem que esteja presente um processo intencional de gestão para promover a aprendizagem (Parente, 2006). Segundo H. Lopes, (2000) a aprendizagem no trabalho depende fundamentalmente do conteúdo do trabalho, nomeadamente da natureza e complexidade dos problemas que o trabalhador tem de resolver no decurso do seu desempenho laboral. Quando a tarefa é fortemente estandardizada, de acordo com o modelo taylorista, o trabalhador cinge-se à aplicação de regras e normas, havendo pouco espaço para a criatividade ou para a descoberta de novas soluções. Quando o conteúdo do trabalho exige múltiplas solicitações, o comportamento do trabalhador terá de ser mais adaptável e flexível, suscitando aprendizagens (H. Lopes, 2000). Deste modo, a aprendizagem ocorre em várias situações (formais e explícitas ou informais e implícitas), sendo mais difícil de ocorrer em contextos organizacionais mais estagnados (Parente, 2006; Morgan, 1996).

Uma das preocupações emergentes no domínio da aprendizagem organizacional, prende-se com a pouca atenção que os investigadores têm dado à construção de instrumentos válidos que permitam conhecer o modo como a aprendizagem ocorre nas organizações. Segundo Lähteenmäki e al. (2001, citados em Fernandes, 2007), a ausência de instrumentos de medida da aprendizagem deve-se, por um lado, à escassez da investigação empírica neste domínio e, por outro lado, ao carácter demasiado vago do conceito de aprendizagem organizacional. De facto, pode ser difícil medir algo sem que se tenha a exata noção do que é.

---

<sup>67</sup> O conceito de “aprendizagem coletiva” relaciona-se com as dinâmicas coletivas que ocorrem nos grupos de trabalho e que, mediante a riqueza das interações, promovem a produção de saberes (Parente, 2006, p.95).

Embora se assista, atualmente, aos primeiros passos da investigação nesta área e comecem a aparecer importantes contribuições, há ainda um longo caminho de consolidação a percorrer.

Tsang (1997), a partir de uma vasta revisão da literatura acerca da aprendizagem organizacional identificou duas correntes principais. Uma destas correntes, emerge dos primeiros estudos teóricos sobre o tema, nomeadamente os trabalhos de Cyert e March e de Argyris e Schön. Por vezes, esta perspetiva é designada de descritiva e os modelos esboçados são baseados na aprendizagem individual. Contudo, como já foi dito, a aprendizagem organizacional é bem mais complexa do que a aprendizagem individual, o que tem levado a que empiricamente não se tenha verificado o que preveem estes modelos. Segundo Garvin (1998), as análises dos académicos sobre as organizações que aprendem são utópicas e utilizam uma terminologia quase mística. Para além disso, fazem recomendações demasiado abstratas e concentram-se em grandes metáforas em detrimento dos aspetos práticos. De facto, apesar de existirem construções teóricas muito ricas, estas são muito difíceis de operacionalizar. O mesmo autor alerta para a necessidade de uma definição bem fundamentada da organização que aprende, que seja de fácil aplicação e convertível em ações. Para além disso, são necessárias orientações claras sobre aspetos práticos e operacionais, bem como sobre as formas de avaliar os diversos níveis da aprendizagem organizacional (Garvin, 1998).

A segunda corrente, denominada de prescritiva ou da “organização aprendente”, surge em 1990 com o livro de Senge, *The Fifth Discipline*, onde se enumeram os aspetos considerados fundamentais para que as organizações aprendam. Esta abordagem preocupa-se em descrever os processos de aprendizagem organizacional a partir da análise da realidade empiricamente observada. No entanto, segundo Tsang, esta perspetiva tem apresentado investigações bastante rudimentares, pouco sistemáticas e pouco rigorosas, muitas delas desenvolvidas por profissionais de consultoria (Tsang, 1997).

A aprendizagem organizacional tem vindo a ser teorizada a partir das metáforas da aprendizagem individual (Tsang, 1997), todavia, trata-se de um fenómeno diferente, mais complexo e ainda, de certa forma, desconhecido (Lopes & Fernandes, 2002). A fragmentação teórica em torno da ideia da existência de uma aprendizagem organizacional reflete precisamente a complexidade deste processo e a dificuldade em conceptualizá-lo.

### 3.2.2 Processos de aprendizagem organizacional

Cyert e March, no seu livro *A Behavioral Theory of the Firm*, publicado em 1963, são pioneiros ao considerarem que em torno da noção de aprendizagem organizacional se pode constituir todo um quadro conceptual que, na sua opinião, é fundamental para se compreender o comportamento das organizações (Fernandes, 2007). O modelo de aprendizagem organizacional concebido por estes autores tem como princípio o facto das organizações, tal como os seres humanos, constituírem sistemas dotados de uma racionalidade adaptativa que lhes permite aprender com as experiências. Concebido no

seio da teoria comportamental das organizações, o modelo de Cyert e March centra-se na análise das tomadas de decisão de índole económico, partindo dos seguintes princípios (Cyert & March, 1963, citado por Cangelosi & Dill, 1965, pp. 194-195):

i) As organizações encontram-se em determinados estádios em resultado das suas ações e a qualquer momento os elementos da organização podem preferir estar num outro estádio. As preferências não são geralmente alargadas a toda a organização ou imutáveis. Elas refletem um consenso movediço, forjado em larga medida através da discussão, negociação, compromisso e jogos de poder entre subgrupos dentro da organização.

ii) As organizações estão sujeitas a perturbações e choques externos que não conseguem evitar ou prever de forma fiável.

iii) Todas as organizações contam com variáveis que não conseguem controlar. Um aspeto importante do desenvolvimento organizacional é a contínua acumulação de regras ou procedimentos de operações *standard* que lhes facilita a tomada de decisões e as ações.

iv) Cada novo estádio que uma organização atinge, resulta da combinação de choques externos e de decisões internas.

v) Se uma regra de decisão leva a um estado preferencial, torna-se provável a sua reutilização futura, pelo contrário, se uma regra de decisão conduz a um estado não preferencial, será menos suscetível de ser utilizada novamente.

Na perspetiva dos autores, a aprendizagem organizacional ocorre em função das mudanças que as organizações efetuam em consonância com a realidade externa. Desse modo, há uma associação direta entre a aprendizagem e a mudança organizacional. Os autores entendem que existem três situações em que a aprendizagem organizacional pode ocorrer (Cyert & March, 1963 citado por Fernandes, 2007, p. 57):

i) *Através da mudança de objetivos* – algo que sucede em consequência da alteração dos valores fundamentais da organização, como resultado de aprendizagens imediatas e vicariais e que acabam por ter repercussões nos objetivos organizacionais;

ii) *A mudança das regras da atenção* – esta mudança é determinada pela avaliação que as organizações fazem do seu próprio desempenho, o que as leva a que prestem atenção a determinados aspetos da realidade em detrimento de outros. As regras da atenção consistem no modo como as organizações percecionam o meio e, variam, naturalmente, ao longo do tempo;

iii) *A mudança das regras de soluções* – situação em que as organizações reequacionam os procedimentos relativos à procura de soluções para problemas em consequência das suas experiências. Ou seja, em resultado da aprendizagem baseada no *feedback* da sua própria ação. Quando se modificam as regras de decisão mais importantes, desencadeia-se um nível de aprendizagem complexo, quando se modificam apenas as regras de decisão mais básicas ocorre um nível de aprendizagem mais simples.

Para estes autores, as organizações têm regras de decisão que se vão estruturando e que condicionam a sua própria compreensão da realidade externa onde se movimentam.

Existem fundamentalmente dois tipos de decisões: o primeiro tipo consiste nos *procedimentos explícitos de operações standard* que são praticamente fixos e balizam a maioria das atividades da organização; o segundo tipo de decisões consiste nos *procedimentos implícitos de operações standard*, que são mais flexíveis e influenciam as grandes decisões das organizações (Fernandes, 2007: 59).

Os procedimentos de operações *standard* (as regras do desempenho das tarefas, os registos e relatórios, as regras de distribuição de informação e os planos de curto e longo prazo)<sup>68</sup> constituem a memória da organização permitindo-lhe lidar com situações futuras de forma semelhante às do passado. No entanto, em determinadas circunstâncias, este tipo de procedimentos pode retardar as respostas da organização a situações novas, quando, por exemplo, persiste a tendência para a utilização de procedimentos antigos, mesmo que sejam desadequados a essas novas situações (Fernandes, 2007).

De acordo com a perspetiva de Cyert e March, são precisamente os procedimentos de operações *standard* que permitem reter as aprendizagens na organização mesmo quando as pessoas a abandonam, através da transformação da aprendizagem individual em aprendizagem organizacional. Os diferentes tipos de procedimentos de operações *standard* contribuem para diminuir a imprevisibilidade da tomada de decisão, da comunicação e da estrutura organizacional (Fernandes, 2007).

Cangelosi e Dill (1965) partiram de uma situação experimental que lhes permitiu analisar o processo de aprendizagem organizacional em situações complexas de tomada de decisão. Estes investigadores chegaram à conclusão que a aprendizagem deve ser encarada como uma série de interações entre a adaptação ao nível individual ou de subgrupo e a adaptação ao nível organizacional a novas situações. A adaptação ocorre como resultado de três situações de *stress* (ver figura 3.2.2.1). Deste modo, existem, concretamente, três tipos de *stress* que contribuem para o desencadear da aprendizagem organizacional (Cangelosi & Dill, 1965, p. 200):

*i) stress de desconforto* – prende-se com o tempo, energia e capacidade que as organizações dedicam à compreensão da complexidade e incerteza do meio, com o propósito de equacionar as melhores decisões para o futuro;

*ii) stress de desempenho* – este stress resulta da divergência entre os objetivos traçados e o desempenho atingido e é afetado pelos resultados de decisões anteriores, pelas mudanças ao nível das preferências ou aspirações, pelos incentivos existentes dentro da organização, e pelo nível de desafio para a inovação que é imposto aos gestores da organização.

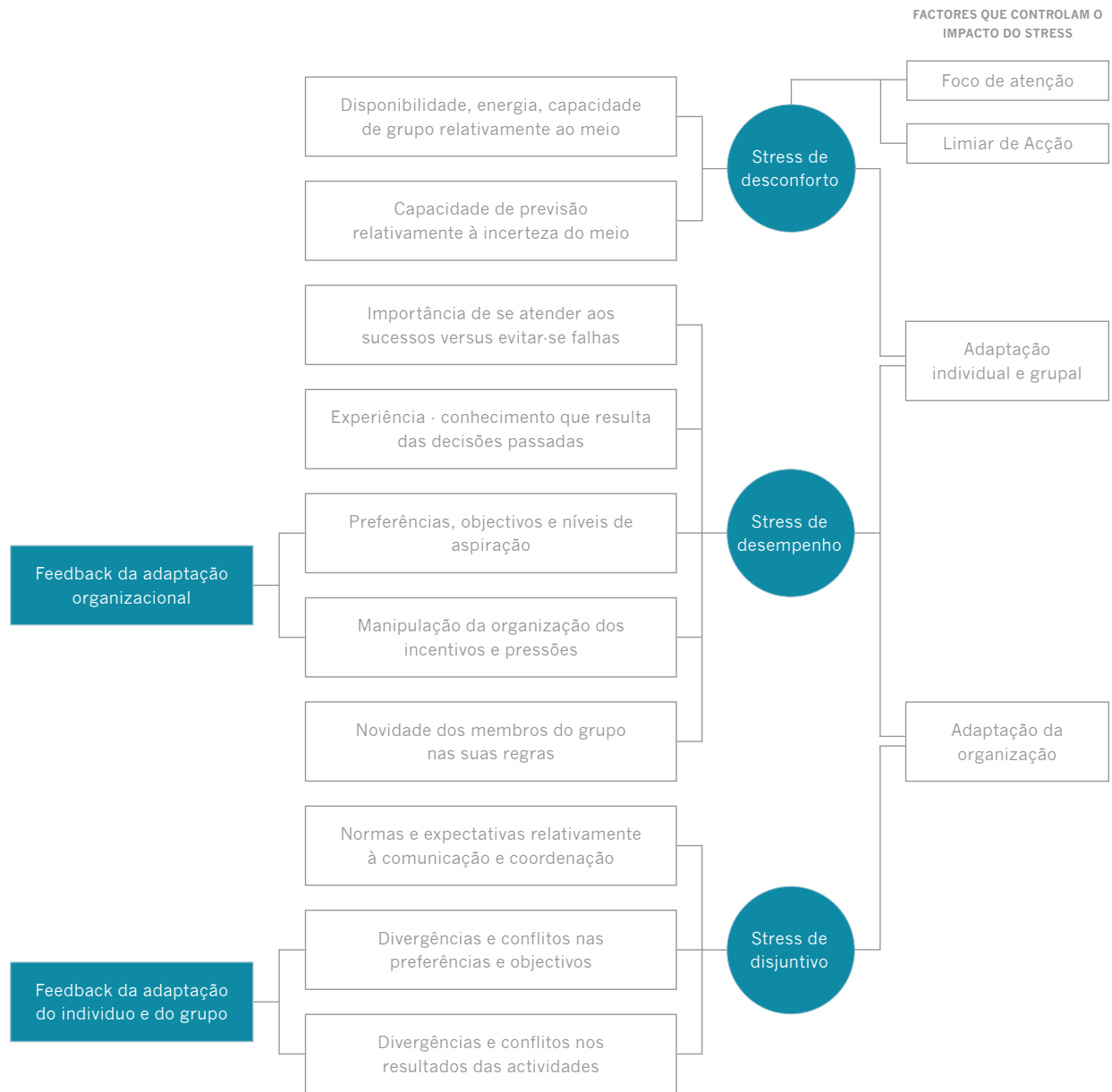
*iii) stress disjuntivo* – resulta da crescente divergência e conflito no comportamento individual e do subgrupo.

---

<sup>68</sup> Planos a curto prazo são relativos a despesas e procedimentos normais, os planos a longo prazo dizem respeito a investimentos futuros.

**Figura 3.2.2.1** O modelo de aprendizagem organizacional de Cangelosi e Dill

FORTE Adaptado de Cangelosi & Dill (1965, p. 203)



Deste modo, aprendizagem organizacional resulta de uma combinação de diferentes fatores. O *stress* de desconforto e o *stress* de desempenho acontecem primeiro ao nível individual e grupal e só posteriormente, e por consequência, influencia a aprendizagem organizacional. O *stress* disjuntivo, pelo contrário, tem uma influência direta na aprendizagem organizacional, uma vez que intervém ao nível do sistema global da aprendizagem. Segundo Cangelosi e Dill (1965, pp. 201-202), os elementos das organizações têm expectativas e existem normas que regulam a forma como se devem coordenar as atividades em que as pessoas estão envolvidas e os conflitos e desordens que são toleráveis nas organizações.

Estas expectativas e normas, em parte, são decorrentes do ambiente organizacional, dos objetivos das tarefas e do tipo de indivíduos que compõem as organizações. Quando a adaptação individual e do subgrupo conduz a divergências relativamente às expectativas toleráveis na organização, produzem-se alterações nos padrões de comportamento que levam à aprendizagem de todo o sistema.

Para Cangelosi e Dill (1965), o impacto do stress na aprendizagem organizacional depende daquilo que os autores designam por “foco da atenção” e “limiar de stress”, conceitos que se aplicam ao nível individual, grupal ou organizacional. O foco da atenção dos membros de uma organização é determinado pela sua formação e experiências anteriores, pelos seus interesses pessoais e preferências relativamente a determinadas atividades, pelos indícios ambientais sobre o que precisa de atenção e pelas expectativas da gestão relativamente às variáveis que pode controlar. O foco da atenção condiciona as disposições de indivíduos e grupos e da própria organização para determinados problemas ou oportunidades. A aprendizagem organizacional tende a ocorrer na direção dessa focalização. Por sua vez, os níveis do limiar de *stress*, que produzem a adaptação também podem variar. A adaptação ocorre mais frequentemente por pequenos incrementos, quando está envolvido um indivíduo em vez de um grupo, quando as novas ideias estão acessíveis às pessoas, quando estas pessoas não estão sob forte pressão para manterem as atividades normais da organização, quando a adaptação pode ser implementada rotineiramente e sem *stress* e quando a adaptação pode ser reversível após a obtenção de resultados.

Em suma, os autores defendem que a aprendizagem organizacional ocorre através da adaptação dos indivíduos a novas situações e é resultado de padrões de comportamento causados pelos três tipos de *stress*. Pelo que um certo nível de *stress* é essencial para que suceda a aprendizagem organizacional (Fernandes, 2007). Deste modo, os autores consideram que a aprendizagem não ocorre de forma contínua e gradual, mas sim esporadicamente e de forma descontínua (Cangelosi & Dill, 1965).

March e Olsen (1975) partiram da constatação de que, na maioria das situações organizacionais os indivíduos são confrontados com acontecimentos complexos e pouco perceptíveis e que as teorias da aprendizagem organizacional não têm tido em conta essa realidade. Propuseram, então, um modelo de aprendizagem centrado na experiência individual que procura explicar como é que os indivíduos dão sentido às suas experiências e alteram os seus comportamentos a partir das interpretações subjetivas que fazem desses acontecimentos.

Para estes autores, existem fundamentalmente dois ciclos de aprendizagem: o ciclo de aprendizagem completo e o ciclo de aprendizagem incompleto (March & Olsen, 1975). O ciclo de aprendizagem organizacional completo resulta de um sistema de estímulo-resposta, em que as ações dos indivíduos levam a ações organizacionais, as quais conduzem, por sua vez, às respostas do meio. As respostas do meio são canalizadas para pessoas que, mais tarde, vão conduzir ações organizacionais, completando-se, assim, o ciclo. Contudo, os autores referem que, muitas vezes, este ciclo é afetado por forças internas e externas ao sistema, conduzindo a um ciclo de aprendizagem incompleto

e a aprendizagens disfuncionais<sup>69</sup> (March & Olsen, 1975 citados em Fernandes, 2007, pp. 67-70). As situações seguintes constituem casos de aprendizagens disfuncionais:

*i) a aprendizagem experiencial constrangida pelo papel* – quando os indivíduos adquirem novas aprendizagens mas estas não se repercutem na organização. Acontece quando não se verificam alterações na definição de papéis e nos procedimentos de operações *standard*.

*ii) Aprendizagem experiencial de superstição* – quando o comportamento organizacional é modificado em consequência de interpretações erradas sobre os resultados do comportamento da organização no meio envolvente. Isto é, as respostas do meio não estão verdadeiramente relacionadas com as ações da organização e são realizadas inferências incorretas;

*iii) Aprendizagem experiencial de audiência* – quando aquilo que os indivíduos aprendem não consegue modificar o comportamento organizacional. Isto é, quando as políticas organizacionais neutralizam a ação dos indivíduos, uma vez que a resistência da organização à mudança excede a capacidade dos indivíduos para a promoverem;

*iv) Aprendizagem experiencial sob ambiguidade* – quando as ações organizacionais desencadeiam modificações no meio mas as relações de causa-efeito não são corretamente interpretadas. Os membros da organização fazem interpretações diferentes, devido à complexidade do problema e à diversidade dos seus modelos cognitivos e perceptivos, sendo, por vezes, adotada uma dessas interpretações.

Os autores defendem que o ciclo completo de aprendizagem se inicia com a aprendizagem individual, quando as ações dos indivíduos provocam ações organizacionais, sucedendo-se a interpretação e a inferência das consequências dessas ações e a sua projeção para a atuação futura. Deste modo, se a organização se rege por objetivos claros, se as suas interpretações forem coincidentes com a realidade, se as mudanças de comportamento forem adequadas e se o ambiente for estável, então, este processo culminará em aprendizagem organizacional. Caso contrário, a organização não consegue, efetivamente, aprender (March & Olsen, 1975, citados por Fernandes, 2007, p. 70).

Entre os trabalhos pioneiros sobre a aprendizagem que têm vindo a ser mencionados, destaca-se também a investigação levada a cabo por Argyris e Schön (1978).<sup>70</sup> Estes autores tiveram um papel fundamental na compreensão do fenómeno da aprendizagem nas organizações. No seu trabalho, partem do princípio de que sem a aprendizagem individual não há aprendizagem organizacional e que a primeira, deve ser vista com uma construção, avaliação e reestruturação do conhecimento (Fernandes, 2000). Para estes autores, “organizations do not perform the actions that do produce the lear-

---

<sup>69</sup> Por exemplo, quando as crenças da organização não estão ajustadas à realidade. Este facto leva a que as limitações cognitivas distorçam as interpretações da experiência organizacional (Fernandes, 2007).

<sup>70</sup> Estes autores constituem uma referência obrigatória para o entendimento da aprendizagem organizacional. São eles que, pela primeira vez, apresentam um modelo pormenorizado do processo de aprendizagem no seu livro *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, publicado em 1978. Para estes autores, a aprendizagem envolve mudanças de comportamento e modelos mentais e a verdadeira aprendizagem organizacional só ocorre quando há um *feedback loop*, ou seja, quando os modelos mentais que guiam os comportamentos são alterados pelas próprias respostas que provocam (Fernandes, 2007).

ning. It is individuals acting as agents of organizations who produce the behavior that leads to learning” (Argyris, 2001, p. 67). Desta forma, a aprendizagem organizacional é o processo através do qual os trabalhadores detetam erros e são capazes de os corrigir (Argyris, 1976; 1977).

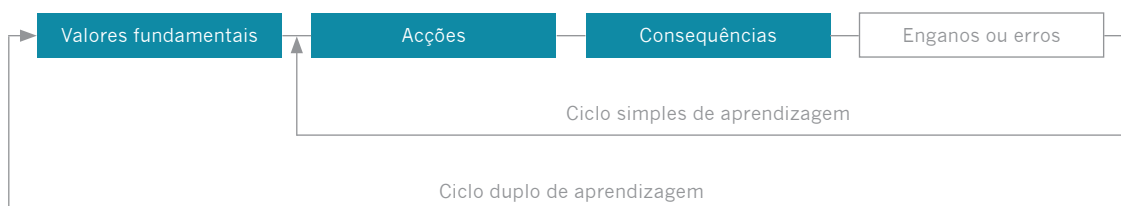
Learning is here defined as the detection and correction of errors, and error as any feature of knowledge or of knowing that makes action ineffective. Error is a mismatch: a condition of learning, and matching a second condition of learning. The detection and correction of error produces learning and the lack of either or both inhibits learning (Argyris, 1976, p. 363).

No seu modelo, Argyris e Schon reconhecem os seguintes três níveis de aprendizagem. Quando a correção dos erros permite que a organização continue a implementar as suas políticas e a atingir os seus objetivos atuais, o ciclo de aprendizagem é simples (*single-loop*) (Argyris, 1977). Ou seja, a deteção e correção de erros não altera as normas organizacionais de base, os objetivos ou as políticas em vigor (quer seja a nível individual, grupal, organizacional ou interorganizacional (Argyris, 1998a). No entanto, quando se questionam as políticas e os objetivos que estão subjacentes à atuação da organização, a aprendizagem é de ciclo duplo (*double-loop*) (Argyris, 1977). Isto é, quando a correção do erro implica questionar e modificar normas organizacionais de base, os objetivos ou as políticas de funcionamento da organização (Argyris, 1998a) (ver figura 3.2.2.2). A aprendizagem de ciclo simples é a mais apropriada para atividades repetitivas e rotineiras, a aprendizagem de ciclo duplo, por sua vez, ganha relevância na execução de atividades mais complexas e não programadas (Argyris, 1998a). Quando os indivíduos aprendem a aprender, ou seja, quando se criam estratégias de aprendizagem que se estendem a toda a organização, sendo integradas pelos indivíduos e repercutias na prática organizacional de aprendizagem, ocorre o terceiro nível de aprendizagem (*deutero-learning*) (Argyris & Schön, 1978, citado por Veloso, 2004). Este nível de aprendizagem está próximo das abordagens da “empresa que aprende” ou da “empresa aprendente (Veloso, 2004). “As organizações que praticam a *deutero-learning* são aquelas que reconhecem que precisam de aprender. Por isso empenham-se em criar um ambiente, em desenhar estruturas e processos que facilitem a aprendizagem: assumem um papel pró-ativo” (Santana, 2002, pp. 790-791). Neste contexto, os indivíduos refletem sobre as circunstâncias da aprendizagem, através da identificação de situações facilitadoras e inibidoras da aprendizagem, do questionamento das experiências da organização e da conceção de novas estratégias, sendo os resultados da aprendizagem integrados pelos indivíduos e mapas públicos, que retratam a prática da aprendizagem organizacional (Argyris e Schon, 1978, citado por Parente, 2003).



**Figura 3.2.2.2** Ciclo de aprendizagem simples e duplo

FONTE Adaptado de Argyris (1998, p. 8)



As organizações podem criar ambientes que condicionam a forma como se analisam os problemas e como se concebem e implementam as soluções para os mesmos. No entanto, há que considerar que os indivíduos são portadores de restrições à aprendizagem e até de preconceitos, que são relativamente independentes das características da organização (Argyris, 2001). Um exemplo destas restrições é a capacidade limitada de processamento de informação da mente humana (Argyris, 2001). No que concerne aos preconceitos, um bom exemplo são as «teorias implícitas da ação»,<sup>71</sup> com as quais as pessoas são socializadas e que necessariamente trazem para a organização. Estas «teorias» têm uma grande influência sobre forma como os indivíduos e os grupos resolvem problemas e fazem escolhas (Argyris, 1998a).

Deste modo, para se compreender a aprendizagem organizacional é importante analisar as tais «teorias da ação» que condicionam o comportamento dos indivíduos. Pois as ações assentam numa base cognitiva, que constitui o reflexo das normas, estratégias e modelos de cada sujeito e que acabam por condicionar o seu comportamento (Fernandes, 2000; 2007).

Segundo Argyris e Schon, as organizações, tal como os indivíduos, também possuem teorias da ação que determinam as suas atividades. Estas podem ser declaradas ou *espoused theories* e teorias usadas ou *theories in use*. As *espoused theories* consistem nas explicações que as pessoas dão aos outros sobre o funcionamento da organização e as *theories in use* são as teorias que regem efetivamente as ações (Argyris & Schön, 1978, Argyris, 1976). Contudo, a teoria declarada e a teoria usada podem não ser coincidentes ou sequer compatíveis, sendo muito frequente os indivíduos não terem consciência da sua incompatibilidade (Argyris, 1998a).

Para se identificar e analisar corretamente uma ação, não é suficiente perguntar aos indivíduos como se comportam, uma vez que o que estes declaram pode não corresponder às suas práticas, pelo que é necessário observar o comportamento efetivo (Argyris, 2001). Do mesmo modo, para se conhecer a *theory-in-use* de uma organização é necessário observar, quer a forma como os trabalhadores desempenham as suas funções, quer a própria dinâmica da organização (Fernandes, 2000).

---

<sup>71</sup> As teorias da ação (*theories of action*) são um conjunto de regras que os indivíduos mobilizam para planear e implementar o seu próprio comportamento, bem como para compreender o comportamento dos outros (normalmente estas teorias de ação tornam-se de tal forma automatizadas que as pessoas não se apercebem de que as estão a adotar) (Argyris, 2001). Deste modo, as pessoas guiam-se por princípios orientadores denominados de “variáveis governantes” (Argyris, 2001). Senge, ex-aluno de Argyris, chamou a esses princípios “modelos mentais”, definidos como “pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam a nossa forma de ver o mundo e agir” (Senge, 1998, p. 42).

As *espoused theories* estão normalmente refletidas nos documentos formais da organização, como as regras de funcionamento ou as descrições de funções etc., as quais podem, no entanto, ser incongruentes com as práticas concretas da organização (Fernandes, 2000; 2007). O hiato entre aquilo que é formalmente declarado e o que é efetivamente praticado pode desencadear o processo de aprendizagem organizacional. Normalmente, a aprendizagem ocorre quando os indivíduos detetam desajustamentos entre os resultados e as expectativas da organização e, posteriormente, resolvem essa situação modificando as *theories in use*.

Os indivíduos elaboram imagens das *theories-in-use* nas suas organizações, mas como estas são dinâmicas, as imagens concebidas são sempre incompletas. Assim, há um esforço constante da parte dos indivíduos para compreender a organização de que são membros e para completar as imagens que dela possuem (Fernandes, 2000, p. 73). Na maioria das vezes, porém, há divergências entre estas imagens, o que torna necessárias as “representações públicas” das *theories-in-use* da organização, como, por exemplo, os processos de trabalho, as tabelas de remunerações. Estes instrumentos, normalmente denominados por, “mapas” constituem guias do conhecimento organizacional. Desta forma, a *theory-in-use* é codificada através de imagens privadas e de mapas comuns que servem como meio para a aprendizagem organizacional (Fernandes, 2007, p. 73-74).

Quando ocorre a aprendizagem organizacional através de um *double-loop*, significa que houve uma reestruturação da *theory of action* da organização. Nesta situação, a aprendizagem envolve mudanças de comportamento e mudanças dos modelos mentais. A aprendizagem real só ocorre quando há um *feedback loop*, ou seja, quando os modelos mentais que guiam os comportamentos são alterados em função dos resultados que eles próprios provocam (Fernandes, 2007). Este processo, porém, não é automático. É preciso que as pessoas cooperem na análise dos seus comportamentos. Caso isto não ocorra, temos um modelo de aprendizagem simples, muito associado à simples resolução de problemas.

De acordo com Maria Veloso, o modelo destes autores levanta duas questões. Em primeiro lugar, é importante ter presente que a aprendizagem, apesar de ocorrer individualmente, não é independente das condições organizacionais. A aprendizagem é influenciada pela organização do trabalho, pelas hierarquias, pelas relações entre colegas ao nível das práticas de aprendizagem e, ainda, pelas formas de acesso à informação. Em segundo lugar, a aprendizagem é uma realidade que ocorre no âmbito da resolução quotidiana de problemas e não tem de ser algo excecional e sempre proveniente de algum tipo de formalização. Nesta linha, a autora considera imprescindível a clarificação dos contornos daquilo que se entende por “problemas”. Se estes correspondem a situações quotidianas detetadas e resolvidas isoladamente ou em conjunto; ou se são situações excecionais em que se identifica, regista e formaliza um disfuncionamento que tem de ser resolvido; ou, ainda, se afinal se tratam de fatores e acontecimentos que perturbam o funcionamento normal dos processos da organização (Veloso, 2004, pp. 142-413).

Fiol e Lyles (1985) propuseram um modelo de análise dos processos de aprendizagem nas organizações com uma preocupação mais prática que os antecedentes. Segundo estas autoras, a aprendizagem organizacional está intimamente associada ao

desenvolvimento cognitivo e ao desenvolvimento comportamental. Ainda que, ao nível organizacional, estes dois processos possam ocorrer separadamente ou em simultâneo.

As autoras defendem que a partir da posição da organização em relação à mudança, à aprendizagem e à adaptação ao ambiente, é possível identificar quatro situações que combinam diferentes tipos de mudanças cognitivas e comportamentais (ver figura 3.2.2.3).

A tipologia que resulta desta identificação é a seguinte (Fiol & Lyles, 1985, pp. 806-807):

*i) Situação A*, é típica de muitas empresas burocráticas onde não ocorrem mudanças, nem ao nível cognitivo nem ao nível comportamental. Esta situação é característica de ambientes estáveis e previsíveis nos quais há pouca necessidade de mudança ou de aprendizagem e onde existe pouco incentivo para isso acontecer.

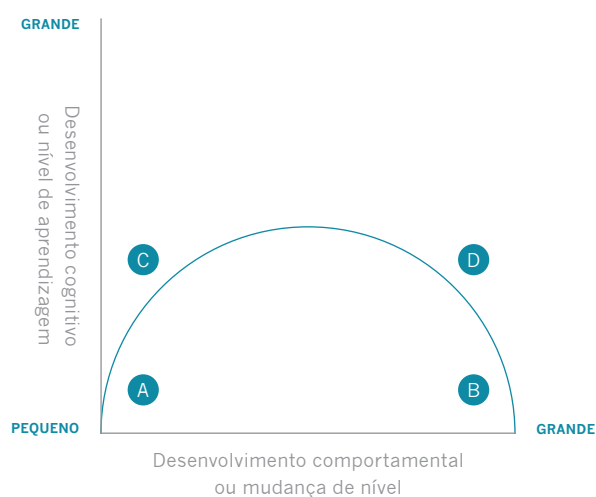
*ii) Situação B*, é característica de organizações que de forma continuada têm estratégias de mudança e de reestruturação, mas com pouco recurso à aprendizagem. Ou ainda, quando se procura desesperadamente resolver uma crise sem que haja qualquer preocupação com o conhecimento adquirido. Neste contexto, ocorrem mudanças significativas ao nível comportamental e poucas mudanças ao nível cognitivo. Esta situação ocorre em ambientes pouco previsíveis. A situação B pode ser desejável temporariamente quando, por exemplo, se esboça uma estratégia de contenção para minimizar perdas.

*iii) Situação C*, é comum em organizações onde se constata grandes mudanças cognitivas e poucas mudanças comportamentais. Neste ambiente verifica-se um grande desenvolvimento cognitivo a partir de novas crenças e quadros interpretativos. Esta situação pode ser mais apropriada em ambientes turbulentos onde a renovação e inovação são cruciais para a sobrevivência. No entanto, muitas mudanças poderão fazer com que a organização perca o seu sentido de direção.

*iv) Situação D*, situações em que ocorrem grandes mudanças cognitivas e comportamentais. Estas situações são características de organizações com ambientes moderadamente turbulentos e recetivos à mudança e à aprendizagem. Esta situação é característica das organizações holográficas de Morgan, concebidas para uma constante mudança e com algumas regras bem definidas, sendo as melhores ao nível da aprendizagem, na formulação de problemas e na resolução de problemas.

**Figura 3.2.2.3** As mudanças cognitivas e comportamentais

Fonte Adaptado de Fiol & Lyles (1985, p. 807)



Para que ocorram grandes mudanças cognitivas e comportamentais em simultâneo, é importante que a organização esteja numa situação de estabilidade ou de mudança de intensidade mediana, pois os ambientes de grande estabilidade conduzem a estados de estagnação que dificultam a aprendizagem cognitiva. Já as situações de instabilidade extrema implicam geralmente sobrecargas elevadas para os comportamentos quotidianos, impondo respostas adaptativas imediatas sem que haja espaço para o desenvolvimento cognitivo dos sujeitos, o qual exige mudanças graduais (Fiol & Lyles, 1985).

Considera-se que a aprendizagem é de nível elevado quando as mudanças cognitivas permitem ajustar as regras e as normas da organização. Pelo contrário, a aprendizagem é considerada de nível baixo, quando existem mudanças comportamentais sem consequências no campo cognitivo, o que revela que não se altera a forma de funcionamento da organização face a novos comportamentos ou resultados (Fiol & Lyles, 1985).

Para Fiol e Lyles existem quatro fatores contextuais que influenciam a probabilidade de ocorrência de aprendizagem; nomeadamente, a cultura que incentiva a aprendizagem, a estratégia que consente flexibilidade, a estrutura organizacional que permite tanto a inovação como novos *insights* e, por último, o ambiente. Estes fatores têm uma relação circular com a aprendizagem, na medida em que a promovem e reforçam, embora sejam, eles próprios criados pela aprendizagem (Fiol & Lyles, 1985, p. 84).

Nevis, DiBella & Gould (1995) assumem que as organizações devem ser entendidas como sistemas de aprendizagem.

A starting point in our research was to assume that organizations, as social systems are, by their very nature, environments in which learning takes place (Dibella, Nevis, & Gould, 1996, p. 362).

Os autores entendem que “*organizational learning as the capacity (or processes) within an organization to maintain or improve performance based on experience*” (Dibella et al., 1996, p. 363). A cultura organizacional inclui também o repositório das lições aprendidas ao longo do tempo relativamente à forma como a organização se desenvolveu e foi resolvendo os seus problemas de sobrevivência. Para além disso, as organizações, também criam competências essenciais (*core competence*) que são representativas da aprendizagem coletiva que vai sendo adquirida através da socialização. A socialização constitui, para estes autores um processo de aprendizagem em que as competências e os conhecimentos são transferidos entre as diferentes gerações de membros da organização (Dibella et al., 1996).

Segundo os mesmos autores a aprendizagem organizacional pode ocorrer informalmente ou de forma planeada e constitui um processo que envolve três estádios: a *aquisição de conhecimento*, durante o qual se desenvolvem ou criam competências, perspetivas e relacionamentos; a *partilha de conhecimento* onde se dá a disseminação para outros do que foi apreendido por alguém; e a *utilização de conhecimento* através da integração do que foi aprendido, de modo a torná-lo acessível a todos e generalizável para novas situações (Dibella et al., 1996).

A investigação conduzida pelos autores citados teve como objetivo perceber quais

são os fatores que facilitam ou impedem a aprendizagem organizacional, bem como identificar as diversas orientações das organizações relativamente aos processos de aprendizagem. Segundo os autores a natureza da aprendizagem e a forma como ela ocorre estão estreitamente ligadas à cultura organizacional. Os princípios que norteiam a cultura da organização originam determinados valores que condicionam a escolha das áreas em que a organização investe no âmbito da aprendizagem (Dibella et al., 1996). Deste modo, as organizações podem desenvolver diferentes estilos de aprendizagem em função dos valores e das prioridades estabelecidas.

Assente nestes princípios Dibella, Nevis, e Gould, desenvolveram um modelo de aprendizagem composto por duas dimensões de análise. A primeira dimensão compreende as orientações para a aprendizagem, que representa as formas pelas quais a aprendizagem ocorre e a natureza do que é aprendido. A segunda dimensão do modelo integra os fatores facilitadores da aprendizagem, ou seja as ações que poderão facilitar ou dificultar a aprendizagem organizacional (Dibella et al., 1996).

As orientações são valores e práticas que se refletem na forma como se processa a aprendizagem e a natureza do que é aprendido. Cada uma dessas orientações pode ser posicionada como um *continuum* entre duas abordagens opostas em que os valores podem variar de organização para organização, uma vez que estão dependentes da cultura, da experiência e de determinadas competências-chave (Santana, 2005) (ver tabela 3.2.2.1). Desta forma, os autores identificaram sete tipos de orientações das organizações no que diz respeito à aprendizagem; os quais estão intimamente ligados aos diversos níveis a que se desenrolam essas aprendizagens (Dibella et al., 1996):

*i) o nível das fontes de conhecimento*, no qual a orientação da organização para o desenvolvimento de novos conhecimentos pode ser dirigida para a criação de novos conhecimentos internamente ou através da sua aquisição externa;

*ii) o nível do produto/processo*, onde existe a possibilidade de uma orientação para a acumulação de conhecimentos relacionados com produtos, serviços e resultados, ou onde existe, a preferência pelo investimento no conhecimento em processos que oferecem suporte a produtos;

*iii) o modo de documentação* que está relacionado com a forma como o conhecimento é encarado. Este pode ser considerado como algo muito pessoal, apenas dependente da educação ou experiência de cada um, ou como algo coletivo que é suportado por sistemas de informação, documentação e/ou outras formas tangíveis de memória organizacional;

*iv) o modo de disseminação* que está ligado ao suporte de difusão do conhecimento. A organização pode criar ambientes onde as aprendizagens fluem informalmente ou, ao invés, induzir as aprendizagens de modo formal;

*v) o foco da aprendizagem* que diz respeito a uma postura de cariz incremental em que se desenvolvem métodos e ferramentas para melhorar o que já vai sendo feito ou, em alternativa, uma atitude mais transformativa em que se questionam as suposições que estão subjacentes ao que tem sido feito;

*vi) o foco na cadeia de valor*, cuja orientação indica quais as competências funcionais

e essenciais que são valorizadas e apoiadas pela organização. Esta pode investir mais ao nível da conceção ou do mercado;

vii) e o foco no desenvolvimento de capacidades que envolve uma orientação para a aprendizagem individual ou para a aprendizagem coletiva.

**Tabela 3.2.2.1** Orientações da Aprendizagem

Fonte Adaptado de Dibella et al.(1996, p. 373)

Nome	Abordagem
1. Fonte de conhecimento	interna ... externa
2. Foco no produto-processo	produto ... processo
3. Modo de documentação	peçoal ... colectiva
4. Modo de divulgação	formal ... informal
5. Foco de aprendizagem	adaptativa ... inovadora
6. Foco na cadeia de Valor	desenhar/fazer ... mercado (comercializar/entregar)
7. Foco no desenvolvimento de habilidade	Individual ... grupo

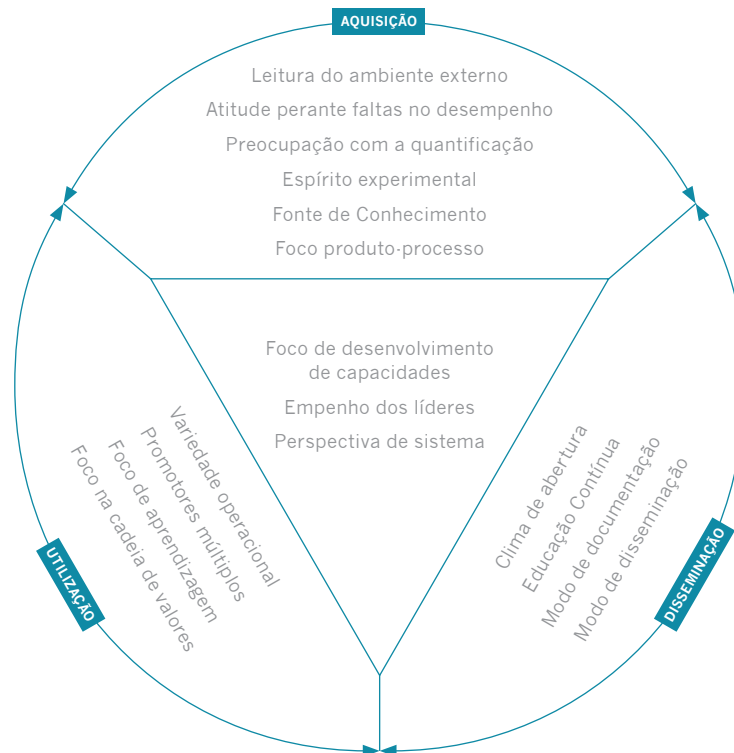
Estas orientações condicionam a formação de “estilos de aprendizagem”, os quais constituem também um reflexo da idade da organização, da sua dimensão, do sector a que pertence ou da tecnologia que utiliza.

Os fatores facilitadores das aprendizagens correspondem às estruturas e aos processos que afetam o grau de dificuldade com que aquelas se desenvolvem no seio de cada organização, nomeadamente: a leitura do ambiente externo, as atitudes perante as lacunas nos desempenhos, a preocupação com a quantificação e incentivo à experimentação, o clima de abertura, a educação contínua, a variedade operacional, os promotores múltiplos, o empenhamento dos líderes e a perspetiva de sistema (Nevis, Dibella e Gould,1995 citados em Santana, 2005).

Na tentativa de articular as características da organização enquanto sistema de aprendizagem com o próprio processo de aprendizagem, os autores distribuíram as sete orientações e os dez fatores facilitadores pelos três estádios pelos quais passa a aprendizagem organizacional (aquisição, disseminação e utilização) (Santana, 2005) (ver figura 3.2.2.4).

**Figura 3.2.2.4** O modelo de Nevis, Dibella e Gould

FORTE Santana (2005, p. 373)



A partir da apreciação que faz deste modelo, Santana (2005, pp. 372-373) refere que ele é particularmente interessante ao nível da classificação das organizações, do diagnóstico e das soluções que propõe para alguns problemas da aprendizagem. No entanto, a multiplicidade de estilos de aprendizagem pode complexificar a análise da realidade.

Para além disso, é necessário ter presente que os vários departamentos, secções ou unidades de trabalho de uma organização podem possuir valores diferentes em cada orientação, ficando por explicar como se alcança o estilo de aprendizagem global da empresa. A autora acrescenta que o modelo, apesar de não esclarecer o modo como é feita a transferência da aprendizagem individual para a organização, possui a vantagem de considerar que o processo pode ser influenciado por aspetos organizacionais, como por exemplo a cultura, a experiência ou as competências-chave (Santana, 2005).

O conceito de aprendizagem organizacional e de “organizações aprendentes” surge nos anos 80 do século XX, tendo a expressão *learning organization* sido frequentemente traduzida para francês por “organização qualificante” (*organisation qualifiante*). Esta tradução parece colocar em destaque a aprendizagem individual no interior da organização e não tanto a aprendizagem coletiva ou “organizacional”. O conceito francófono de “organização qualificante” remete para uma abordagem de cariz micro e individual que se centra nas relações entre a aprendizagem individual e o conteúdo da atividade da organização, partindo do princípio de Piaget segundo o qual o conhecimento está intimamente ligado à ação (Parente, 2006).

A literatura anglo-saxónica, por seu lado, refere-se à noção de *learning organization* como a capacidade dos gestores para pensar e implementar organizações capazes de aprender mais rapidamente que os seus concorrentes (H. Lopes, 2000). Com efeito, a expressão anglo-saxónica remete imediatamente para a ideia de uma organização que aprende, enquanto entidade coletiva. Numa “organização aprendente” as situações de trabalho contribuem para o desenvolvimento das competências dos trabalhadores e para o desenvolvimento da capacidade coletiva de adaptação ao meio envolvente (H. Lopes, 2000; Senge, 1998; Garvin, 1998).

Na nossa abordagem privilegiamos a segunda perspetiva, dado que a primeira tem sido amplamente abordada no âmbito das problemáticas clássicas da Sociologia do Trabalho, nomeadamente nas questões relativas à divisão, planificação e conteúdo do trabalho. Para além disso, consideramos que esta abordagem é a que melhor enquadra as questões relativas à Gestão do Conhecimento coletivo das organizações.

A problemática da aprendizagem organizacional ganhou maior relevância em virtude das diversas perspetivas da gestão que, a partir do final dos anos 1980, procuraram dar resposta aos novos contextos de competição global. Estas perspetivas “gestionárias” tendem a sugerir às empresas, de forma normativa e prescritiva, a adoção de metodologias que lhes permitam melhorar os seus desempenhos, uma vez que é aceite que as organizações que aprendem desenvolvem o seu potencial de adaptação tornando-se mais competitivas (Parente, 2006).<sup>72</sup> Os princípios e práticas destas abordagens reconhecem como determinantes na aprendizagem da organização, uma variedade de fatores, como a estratégia, a cultura, a estrutura, a capacidade de resolução de problemas, a competência e a participação dos colaboradores, etc. (Antonello, 2005).

Não obstante a importância de autores associados às abordagens de cariz marcadamente académico,<sup>73</sup> (e.g. Cyert e March, 1963; Cangelosi e Dill, 1965; March e Olsen 1975, Argyris e Schön, 1978; Fiol e Lyles, 1985), foi Peter Senge, com o seu livro *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, publicado em 1990, que popularizou a questão da aprendizagem organizacional e despertou um renovado interesse pela Gestão do Conhecimento. Para Senge, organizações que aprendem são

Organizações onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas (Senge, 1998, p. 37).

---

<sup>72</sup> As abordagens de Garvin e Senge são normalmente identificadas como representativas desta perspetiva, embora este último seja também, por vezes, considerado como um dos intérpretes de uma abordagem mais académica (Parente, 2006).

<sup>73</sup> Não constituindo um quadro teórico estabilizado, as propostas destes autores são, com frequência, alvo de críticas por recorrerem a noções impossíveis de identificar empiricamente, dado o grau de metaforização que lhes está subjacente. Ou seja, as organizações não têm capacidade de aprendizagem, quem aprende são as pessoas que as integram, caso exista uma estrutura organizacional e de gestão propícia à transmissão, partilha e aprendizagem de saberes (Parente, 2006: 99).



O autor identifica cinco componentes na aprendizagem que, quando desenvolvidas em conjunto, proporcionam a aprendizagem organizacional: o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão partilhada, a aprendizagem em equipa e o pensamento sistémico (Senge, 1998).

O *domínio pessoal* diz respeito ao crescimento e à aprendizagem pessoal. O domínio pessoal está para além das competências e das habilidades, embora se baseie nelas. Trata-se de uma postura que encara a vida e o trabalho de uma forma criativa e não reativa. Este domínio incorpora dois movimentos, por um lado o “contínuo esclarecimento do que é importante para nós” (Senge, 1998, p.169), ou seja, uma visão precisa do que efetivamente queremos alcançar e, por outro lado, uma leitura e avaliação clara da realidade e da situação em que nos encontramos em relação ao que pretendemos. A discrepância entre o que almejamos alcançar e o ponto de situação em que nos encontramos, gera uma tensão criativa que se revela na procura de uma solução que nos permita concretizar o que almejamos. No domínio pessoal o fundamental é aprender a gerar e sustentar a tensão criativa. Nesta perspetiva aprender não é adquirir informação, mas sim, expandir a capacidade de alcançar os resultados que pretendemos (Senge, 1998, p. 169).

As pessoas com altos níveis de *domínio pessoal* procuram expandir continuamente a sua capacidade e vivem em constante aprendizagem. Estas pessoas são conscientes da sua ignorância, dos atributos que podem melhorar e possuem, em geral, uma forte autoconfiança. Os trabalhadores com um forte domínio pessoal comprometem-se mais, têm um sentido mais apurado das suas responsabilidades, tomam iniciativa e aprendem mais rapidamente do que os outros (Senge, 1998). Partindo do princípio que as organizações aprendem através das pessoas e que a aprendizagem individual é necessária para que ocorra aprendizagem organizacional, é importante que as organizações apostem no desenvolvimento pessoal dos seus elementos, para que estes sejam capazes de desenvolver um bom domínio pessoal.

Segundo o autor, os *modelos mentais* são simplificações que condicionam as percepções dos indivíduos e determinam a forma como estes agem e entendem mundo. Habitualmente resvalamos numa certa tendência para generalizar a partir de informações concretas – substituindo detalhes por ideias simples e racionalizando com base nestas. Trata-se de uma forma de raciocinar que envia a aprendizagem ao permitir que “os pressupostos se transformem em axiomas” (Senge, 1998, pp. 201-203).

Segundo Senge, a capacidade de reflexão sobre o nosso próprio pensamento e a capacidade de indagação sobre as generalizações, consciencializam-nos para a forma como criamos os nossos modelos mentais e para o modo como estes interferem nas nossas ações (Senge, 1998, pp. 219-220).

A *reflexão em ação*, “capacidade de refletir sobre o pensamento durante a acção” (Schön citado por Senge, 1998, p. 219), é uma forma de nos confrontarmos com os nossos modelos mentais, sendo de grande importância para a aprendizagem, já que nos permite refletir sobre a nossa forma de pensar durante a ação. Esta reflexão começa com o reconhecimento dos *saltos de abstração* – substituição de factos específicos por generalizações sem os testar. No entanto, para esta reflexão é importante: Indagar qual a nossa

opinião sobre o mecanismo de funcionamento das coisas – a natureza da organização, as pessoas de modo geral e o indivíduo em particular; questionar os dados em que nos baseamos para tais generalizações; e estar dispostos a considerar que as nossas generalizações podem estar incorretas e imprecisas (Senge, 1998, pp. 219-223). Senge argumenta que a aprendizagem organizacional só é possível, quando os membros da organização conseguem tornar os seus modelos mentais explícitos e transferíveis. Para uma gestão efetiva do processo de aprendizagem é fundamental ter presente que a disciplina dos modelos mentais é a base da transferência da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional (Senge, 1998, pp. 209).

De acordo com Sousa (1990), a organização é um grupo social caracterizado por uma divisão funcional do trabalho, cuja atuação visa atingir determinados objetivos. Ora, os membros da organização são individual e intencionalmente responsáveis pela coprodução desses objetivos e têm, eles próprios, objetivos individuais. Além disso, é um sistema integrado composto por diversas partes relacionadas entre si que trabalham em harmonia umas com as outras, com a finalidade de alcançar objetivos tanto da organização como dos participantes. Deste modo, a *visão partilhada* assenta na constituição de objetivos comuns que promovam, simultaneamente, os interesses pessoais e os organizacionais. Se existe um propósito comum e a compreensão de como complementar os esforços dos outros, a *visão partilhada* torna-se uma extensão das visões pessoais, promovendo o compromisso a longo prazo (Senge, 1998). Quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se a aprender por vontade própria, ficando mais propensas a expor ideias, a abrir mão de imagens consolidadas, a reconhecer deficiências pessoais e organizacionais, à mudança e ao questionamento de modelos mentais, permitindo uma maior aprendizagem através da equipa (Senge, 1998).

A *aprendizagem em equipa* é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da organização para criar os resultados desejados pelos seus membros, baseando-se na *visão partilhada*. Esse alinhamento é a condição necessária para que o *empowerment* do indivíduo gere o *empowerment* da equipa (Senge, 1998, p. 262). A aprendizagem em equipa envolve a prática do diálogo e da discussão, a capacidade dos membros levarem ideias preconcebidas e participarem no raciocínio de grupo. É a partir do *feedback* que as pessoas concebem e modificam os seus modelos mentais, visando o crescimento individual, do grupo e, conseqüentemente, da organização. O trabalho de grupo proporciona a troca de experiências, leva as pessoas a olhar as situações sob prismas mais amplos e estimula o desenvolvimento do pensamento sistémico. É justamente no trabalho em equipa que se encontra o elo de ligação entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional (Senge, 1998).

Para o autor em questão, o *pensamento sistémico* é, hoje em dia, mais necessário do que nunca, pois estamos cada vez mais vulneráveis perante tanta complexidade: criamos mais informação do que a que podemos absorver, geramos relações de interdependência maiores do que as que conseguimos administrar e aceleramos a mudança a uma velocidade que nem sempre conseguimos acompanhar. Podemos afirmar que o pensamento sistémico constitui o antídoto para a sensação de impotência e de confusão que sentimos

ao entrar na era da interdependência. Pensar de forma sistémica permite-nos vislumbrar as estruturas subjacentes às situações complexas e discernir entre as pequenas e grandes mudanças, ou seja, permite-nos visualizar a totalidade do sistema (Senge, 1998, pp. 99-100).

Através de uma visão sistémica podemos perceber que pequenas atitudes bem focalizadas no lugar certo podem produzir melhorias significativas e mais duradouras. Este princípio designa-se de “alavancagem”. Contudo, as mudanças de alta alavancagem nos sistemas humanos não são óbvias até entendermos as forças do sistema (Senge, 1998, p. 143). Não há regras simples para encontrar mudanças de alta alavancagem, mas sim formas de raciocínio que as tornam mais prováveis. Para que isso aconteça, diz-nos o autor, é importante aprender a ver as estruturas subjacentes em detrimento dos acontecimentos, pensar em termos de processos de mudanças, ao invés de considerar as mudanças instantâneas, ver a integridade do sistema que é responsável por determinados problemas, analisar as interações mais importantes para os problemas em questão independentemente dos limites organizacionais. Para privilegiar a visão sistémica as organizações têm de proporcionar aos seus colaboradores um conhecimento global de todos os sectores, uma vez que as suas performances dependem de sistemas organizacionais integrados (Senge, 1998).

Sintetizando o modelo de Senge, o domínio pessoal confere aos indivíduos a auto-motivação para aprender continuamente; os modelos mentais destacam a necessidade de se ultrapassarem os bloqueios para a resolução de problemas; a visão partilhada contribui para o compromisso a longo prazo; a aprendizagem em equipa conduz à superação dos limites da perspectiva individual; o pensamento sistémico estimula a visão do todo (Terra, 1999). Segundo Terra, a principal e mais inovadora contribuição de Senge consistiu na associação da aprendizagem organizacional à abordagem sistémica, uma vez que as questões relativas a uma visão partilhada e ao trabalho em equipa já tinham sido amplamente abordadas pela literatura (Terra, 1999, p. 72). Já no que concerne as questões do domínio pessoal, dos modelos mentais, do conhecimento tácito e subconsciente, trata-se de matérias que têm vindo a ser alvo de atenção no campo da psicologia, tendo sido exploradas no âmbito organizacional nomeadamente por Argyris e Schön.

Segundo Garvin (1998), a aprendizagem organizacional pode ser avaliada em três estágios sucessivos. O primeiro estágio ocorre ao nível cognitivo. Ao longo deste estágio os membros da organização são expostos a novas ideias, ampliam os seus conhecimentos e alteram a sua forma de pensar. O segundo estágio é do foro comportamental. A interiorização das novas perspectivas altera os comportamentos. O terceiro estágio corresponde à melhoria do desempenho, quando as mudanças nos comportamentos implicam melhorias mensuráveis nos resultados (qualidade superior, melhores entregas, aumento do valor das ações no mercado, ou outros ganhos tangíveis).

Para o autor, as organizações que aprendem são aquelas que são habilidosas em criar, adquirir, transferir conhecimentos e modificar o seu comportamento, que se refletem em novos conhecimentos e ideias (Garvin, 1998). Estas organizações caracterizam-se pelo facto de desenvolverem as seguintes atividades (Garvin, 1998, pp 53-70):

i) *Resolução sistemática de problemas* através de métodos científicos de diagnóstico e análise sistemática dos problemas, procurando exatidão e precisão.

ii) *Experimentação*. Ou seja, a procura sistemática de novas soluções e o teste de novos conhecimentos através de programas contínuos de experimentação, de forma a garantir fluxos de novas ideias, ainda que algumas possam ser importadas do exterior ou adotadas através de projetos de demonstração. Os programas contínuos de experimentação implicam séries de experiências como, por exemplo, novas matérias-primas ou fórmulas para aumentar a qualidade, ou a auscultação contínua de universidades e outras organizações sobre as novas tecnologias ou práticas de trabalho inovadoras. Os projetos de demonstração são um pouco mais complexos do que os programas de experimentação, uma vez que envolvem, normalmente, a sua implementação numa unidade da organização. Geralmente, são projetos pioneiros e experimentais que incorporam princípios e abordagens que se pretende, posteriormente, alargar a uma escala mais ampla na organização. É por isso que são transitórios e envolvem aprendizagens em ação que se refletem em correções intermédias. De uma forma geral, estes projetos são executados por equipas multifuncionais e, caso não sejam complementados por estratégias explícitas de transferência da aprendizagem, tendem a exercer impactos limitados sobre o resto da organização. Todas as formas de experimentação procuram evoluir do conhecimento superficial para a compreensão mais profunda que capta relações de causa e efeito (Garvin, 1998, pp. 54-61).

iii) *Aprendizagem com a experiência*. É a aprendizagem com recurso à análise e à avaliação sistemática dos fracassos e sucessos mediante o registo e a divulgação. Trata-se de uma atitude mental que permite à organização reconhecer a importância do “fracasso produtivo”, em contraste com o “sucesso improdutivo”. Sendo que o fracasso produtivo é aquele que incita novas ideias e conhecimentos resultantes da aprendizagem e o sucesso improdutivo o que ocorre quando algo dá certo, mas ninguém se apercebe como ou porquê, não havendo espaço para qualquer momento de aprendizagem (Garvin, 1998, pp. 61-64).

iv) *Observação e aprendizagem com os outros*. Trata-se da aprendizagem através da observação do ambiente externo. Algo que pode ocorrer através de práticas de *benchmarking* - que consistem em processos sistemáticos de identificação, análise, adoção e implementação das melhores práticas do sector de atividade da organização - ou através dos clientes, uma vez que estes são autênticos especialistas nos negócios. Os clientes podem proporcionar informação atualizada sobre os produtos/serviços, estabelecer comparações entre concorrentes, expor ideias sobre mudanças ao nível das preferências e dar feedback imediato sobre bens produzidos e/ou sobre os serviços prestados pela organização (Garvin, 1998, pp. 64-66).

v) *Transferência e divulgação dos conhecimentos por toda a organização*, através de sistemas de informação eficazes. Como afirma Garvin: “ideas carry maximum impact when they are shared broadly rather than held in a few hands” (1998, p. 67). Existem várias formas de estimular o processo de divulgação do conhecimento, nomeadamente através de apresentações escritas e orais, de visitas e excursões a outras localidades, de programas de rotatividade, de programas ao nível da formação e da educação e de

programas de padronização (Garvin, 1998, p. 67).

Muitas organizações praticam estas atividades, mas, muitas das vezes, não o fazem de forma integrada e ficam por ações esporádicas ou exemplos isolados. Para ser eficiente na gestão da aprendizagem, as organizações necessitam de criar sistemas e processos onde essas atividades ganhem evidência e sejam integradas na trama das operações quotidianas. A melhoria contínua exige um compromisso efetivo com a aprendizagem.

Segundo Argyris (1998a), para que uma organização seja efetivamente uma organização aprendente é importante que implemente processos de Gestão do Conhecimento e que pratique uma gestão de pessoas voltada para o desenvolvimento cognitivo, tornando-as capazes de questionar e de aprender num processo de mudança do tipo *double looping learning*.

As cinco componentes da aprendizagem, enunciadas por Senge se estivessem presentes numa organização, mantê-la-iam, à partida, num processo de aprendizagem contínua. No entanto, o autor raramente refere, expressamente, como é que cada uma delas concorre para a aprendizagem organizacional. Na verdade, nem Garvin nem Senge apresentam de uma forma explícita um modelo que explique a aprendizagem organizacional.

Ora, até este ponto procurámos apresentar as principais abordagens da aprendizagem organizacional, baseadas na mudança de comportamento e na conceção individual da “complexidade” do mundo. Contudo, autores como Nonaka (1991), Leonard-Barton, (1995), Wiig (1995), Liebowitz & Beckman (1998), Davenport e Prusak (1998), Terra (2001), Bukowitz & Williams (2002), Amaral & Pedro, (2004) e L. Cardoso (2007a), desenvolveram trabalhos importantes e, eventualmente, mais pragmáticos acerca desta problemática. Os autores mencionados têm vindo a tentar compreender o processo de aprendizagem organizacional através de estágios contínuos e bem definidos, bem com a analisar as várias práticas de gestão que contribuem para melhorar os processos de aquisição, codificação e transferência e utilização do conhecimento no contexto organizacional.

Os modelos que resultam das investigações destes autores podem ser designados com propriedade por “modelos de Gestão do Conhecimento”. A sua análise mais detalhada fornecer-nos-á um entendimento mais profundo do que é a Gestão do Conhecimento e quais são as suas etapas fundamentais. Trata-se aqui de ir balizando o modelo de análise que será empregue na investigação empírica a levar a cabo em organizações hoteleiras.

### **3.3. Conceptualização e operacionalização da Gestão do Conhecimento**

Os objetivos deste ponto consistem em fornecer o enquadramento intelectual do aparecimento e desenvolvimento da problemática da Gestão do Conhecimento, bem como expor alguns modelos que têm vindo a ser desenvolvidos no intuito de conceptualizar e operacionalizar a Gestão do Conhecimento. A análise desses modelos, ao longo desta investigação, contribuirá para balizar o nosso próprio modelo de análise em que se ancorará o estudo empírico, através do qual se pretendem estudar os processos de Gestão do Conhecimento em organizações hoteleiras.

### 3.3.1 Emergência da Gestão do Conhecimento

A problemática da Gestão do Conhecimento é relativamente recente. Karl Wiig é referenciado como o criador da expressão *knowledge management* em 1986<sup>74</sup> (Liebowitz & Beckman, 1998). Na década de 90 do Século XX, algumas empresas avançaram com práticas de Gestão do Conhecimento entre elas a Xerox, a British Petroleum, o Banco Mundial, assim como empresas de consultoria como a Arthur Andersen, a Ernest & Young, a KPMG e a PriceWaterhouse. Os consultores ligados a estas empresas relataram e publicaram as suas primeiras experiências. Exemplo disso foi Thomas Davenport que divulgou a sua experiência em várias empresas, nomeadamente na Microsoft, na HP, na IBM, na Ernest & Young e na Teltech (Stollenwerk, 1999). Nonaka, em 1991, publica um dos primeiros artigos sobre a Gestão do Conhecimento na *Harvard Business Review*. Karl Wiig, em 1993, publica um dos primeiros livros sobre a Gestão do Conhecimento, intitulado, precisamente *Knowledge Management Foundations*. No ano de 1994 ocorre a primeira conferência sobre gestão de conhecimento (*Knowledge Management Network*). Dois anos mais tarde, em 1995, Nonaka e Takeuchi publicaram o livro *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, um estudo pioneiro sobre a criação e utilização do conhecimento nas empresas japonesas (Davenport & Prusak, 1998). Ainda, durante o ano de 1995, Dorothy Leonard-Barton publicou o livro *Wellsprings of Knowledge*, onde explicita de forma pormenorizada o papel do conhecimento em empresas industriais (Davenport & Prusak, 1998). Entretanto, muitos livros foram surgindo debruçando-se sobre este domínio.<sup>75</sup> Empresas como a *Dow Chemical* e a *Skandia*, consultoras como a *McKinsey*, *Ernst & Young* e *IBM Consulting* nomearam responsáveis pela supervisão dos recursos de conhecimento, designando-os de “diretores de conhecimento” e “diretores do capital intelectual” (Davenport & Prusak, 1998).

Segundo Leonor Cardoso (2003), na abordagem da Gestão do Conhecimento organizacional é possível distinguir três orientações teóricas. Na primeira, onde se evidencia o contributo de Nonaka (Nonaka, 1991, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1997;; Nonaka, Toyama, & Konno, 2000; Nonaka, Toyama, & Nagata, 2000), está mais presente no contexto japonês e enfatiza a distinção entre conhecimento tácito e explícito e os processos de criação do conhecimento organizacional. A segunda centra-se nos processos de medição dos recursos de conhecimento e tem merecido mais atenção por parte de autores europeus

---

<sup>74</sup> Karl Wiig, foi o primeiro a utilizar o termo Gestão do Conhecimento numa conferência da *International Labor Organization* (ILO), na Suíça.

<sup>75</sup> A título de exemplo o livro *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, de Thomas Stewart, publicado em 1997; o livro *Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company's Real Value by Measuring Its Hidden Brainpower*, de Leif Edvinsson and Michael Malone, publicado em 1997. Numa vertente mais académica o livro de Georg von Krogh e Johan Roos, *Managing Knowledge: Perspectives on Cooperation and Competition*, publicado em 1996; Uma coletânea de artigos sobre instrumentos de gestão de conhecimento publicada no livro *Knowledge Management Tools*, organizado por Rudy L. Ruggles, de 1996; um livro sobre gestão de conhecimento e desenho organizacional designado *Knowledge Management and Organisational Design*, organizado por Paul S. Myers, publicado em 1996 e a obra *Knowledge in Organizations*, do autor Laurence Prusak, de 1997 (Davenport & Prusak, 1998).

(Kaplan & Norton, 1992, 1997; Edvinsson & Malone, 1997; Stewart, 1997; Sveiby, 1997). Nesta perspectiva, procuram-se auditar os recursos organizacionais intangíveis, contabilizá-los e publicitá-los através de indicadores de capital intelectual e da construção de sistemas para a sua medição. Por último, a terceira abordagem foca o potencial da tecnologia, sendo esta perspectivada como ferramenta de suporte aos processos relacionados com a criação e a Gestão do Conhecimento, na medida em que otimiza o modo como as organizações extraem, estruturam, codificam, armazenam, recuperam e aplicam o conhecimento individual, grupal e organizacional. As contribuições de autores americanos (como, por exemplo, Davenport e Prusak, 1998) são relevantes nesta abordagem, uma vez que têm valorizado as plataformas tecnológicas numa perspectiva de gestão interativa e otimizada (L. Cardoso, 2003).

McElroy menciona uma “primeira geração da Gestão do Conhecimento”, que se baseia no pressuposto da existência prévia de um conhecimento valioso e que a sua gestão, assente numa forte orientação tecnológica, se centra fundamentalmente nas atividades de captura, codificação e partilha. Já a “segunda geração” parte do princípio de que, antes da partilha, captura e codificação do conhecimento, este tem de ser criado, pelo que a Gestão do Conhecimento se centra no que os trabalhadores necessitam para criarem novo conhecimento, sem descuidar as contrapartidas da utilização das tecnologias (McElroy, 1999, 2003). Esta é uma visão mais próxima da de Nonaka, pois na perspectiva deste autor, a Gestão do Conhecimento relaciona-se com a capacidade da organização em criar, difundir e incorporar conhecimento novo nos seus processos, produtos e serviços uma vez que são as pessoas as responsáveis pelo processo criativo. Ora, esta capacidade criativa só é concretizável através da ação dos indivíduos e dos grupos (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Martins e Lopes (2012) referem que é possível definir a Gestão do Conhecimento observando o trabalho desenvolvido pelos especialistas nesta área (investigadores e consultores). Segundo estes autores, existem fundamentalmente dois campos da Gestão do Conhecimento. Por um lado, uma vertente mais dirigida para a gestão de informação essencialmente desenvolvida por informáticos e pessoas da área das ciências da informação que encaram o conhecimento como um objeto passível de ser reconhecido e gerido em sistemas de informação. O foco da análise centra-se nos sistemas de informação, na inteligência artificial, e nos grupos de trabalho e de discussão *online*, etc. (Martins & Lopes, 2012, pp. 54-55). Por outro lado, uma vertente de Gestão do Conhecimento centrada na gestão das pessoas, que é desenvolvida, fundamentalmente, por gestores, psicólogos e sociólogos. Aqui, a atenção foca-se em avaliar e alterar as aptidões ou comportamentos das pessoas. Nesta vertente, o conhecimento é encarado como um processo que está relacionado com capacidades em permanente mudança, pelo que existe a preocupação com a gestão dessas capacidades quer ao nível individual, quer ao nível organizacional (Martins & Lopes, 2012, p. 54).

Neste trabalho, abordar-se-á a Gestão do Conhecimento centrada nos processos organizacionais relacionados com a criação do conhecimento realçando a importância do papel das pessoas nos mesmos, desde a sua ação individual até à sua ação grupal.

### 3.3.2 Conceptualização da Gestão do Conhecimento

O tema da Gestão do Conhecimento é explorado por várias áreas científicas, nomeadamente, pelas Ciências da Informação, Psicologia, Ciências Empresariais, Estudos da Organização, Ciências da Computação, Sistemas de Informação, entre outras. É neste sentido que, como afirma Liebowitz (2001), a Gestão do Conhecimento combina conceitos provenientes de várias disciplinas.

No âmbito das Teorias Organizacionais, a Gestão do Conhecimento é perspectivada como um processo que promove o desenvolvimento, a inovação e o reforço de competitividade em cada organização. Nesta ótica, a gestão de conhecimento é uma gestão do contexto onde o conhecimento é criado (Nonaka & Konno, 1998).

Para (Wiig, 1997a, 1997b, 2004), a Gestão do Conhecimento consiste na gestão sistemática, explícita e deliberada de conhecimento e na promoção da sua criação, construção, renovação e aplicação com o objetivo de maximizar a eficácia do conhecimento da organização e o seu retorno.

Segundo Liebowitz (2001), a Gestão do Conhecimento consiste no processo de valorização de ativos intangíveis de uma organização. Trata-se de aproveitar da melhor forma o conhecimento interno e o conhecimento externo relativo aos clientes e *stakeholders*, ou seja, da melhor forma de partilhar conhecimento para criar valor e acrescentar benefícios à organização (Liebowitz, 2001).

Karl Sveiby (1998) especifica que a Gestão do Conhecimento é a habilidade de criar valor a partir dos ativos intangíveis de uma organização, sendo estes:<sup>76</sup>

- a *competência dos funcionários*, que envolve a capacidade de ação em diferentes situações para criar ativos tangíveis e intangíveis;
- a *estrutura interna*, que consiste no fluxo de conhecimento no interior de uma organização, constituindo-se em patentes, conceitos, modelos e sistemas informáticos e administrativos criados pelos funcionários ou adquiridos externamente;
- e a *estrutura externa*, que inclui as relações com os clientes e fornecedores, com marcas registadas e a própria reputação e imagem da organização, envolvendo atividades de vendas, relações públicas, *marketing*, etc. (Sveiby, 1998, pp. 11-12).

Amaral e Pedro (2004), numa perspetiva similar, entendem a Gestão do Conhecimento como um conjunto de técnicas utilizadas para aumentar o valor da organização através de ativos do conhecimento que podem ser postos em ação para criar riqueza, nomeadamente:

- o *potencial humano* que se manifesta na forma de propriedade intelectual, como patentes, *design*, segredos comerciais e *copyrights*;
- os *vestígios* que incorporam o que as pessoas organizaram estabeleceram e fixaram,

---

<sup>76</sup> Sveiby refere que o relacionamento com um cliente ou com um fornecedor não é menos visível do que o valor de mercado de uma fábrica, embora este seja tratado como invisível, dada a inexistência de um padrão e uma definição de avaliação comumente aceites. Esta realidade torna difícil fazer comparações temporais e entre organizações (Sveiby, 1998, p. 10). O autor desenvolveu um modelo de classificação de ativos intangíveis, que abordaremos mais à frente neste trabalho.



como por exemplo a estrutura e a forma de funcionamento da organização, os processos de desenvolvimento do conhecimento e de relacionamento com os fornecedores e clientes;

- e o *ambiente* que se relaciona com o mercado onde atua a organização e as parcerias que estabelece (Amaral & Pedro, 2004, p. 69). Desta forma, para os autores, gerir conhecimento é o processo de coordenação e controlo relacionado com a criação, utilização e expansão de conhecimento organizacional com a finalidade de criar riqueza.

A Gestão do Conhecimento consiste, portanto, no “processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual” (Bukowitz & Williams, 2002, p. 17). Sendo que essa riqueza se prende com a utilização do conhecimento para criar processos mais eficientes e consistentes que se repercutem nos resultados financeiros, na criação de valor para o cliente e na inovação e promoção de ofertas de mercado exclusivas. Espera-se então, que a Gestão do Conhecimento promova o desenvolvimento e a aplicação do capital intelectual da organização (tácito, explícito e incorporado), aproveitando a capacidade de compreensão, ação e outros ativos intelectuais para atingir os objetivos últimos da organização, quer seja a qualidade dos serviços e produtos, quer a sua rentabilidade e viabilidade a longo prazo (Wiig, 2004).

Segundo Terra (2003), todas as organizações gerem de alguma forma o conhecimento, pois não se pode conceber o trabalho humano sem a aplicação da inteligência. Para além disso, nos processos de trabalho e desenvolvimento das organizações reutiliza-se sempre conhecimento para produzir e corresponder às exigências dos clientes. A Gestão do Conhecimento possui, assim, um carácter universal, uma vez que ocorre em organizações dos mais diversos sectores, sejam elas provenientes dos sectores tradicionais ou de sectores de ponta, sejam elas organizações do sector primário, do universo industrial ou dos serviços (Terra, 2001b). De facto, este autor prefere falar de iniciativas de gestão de conhecimento e não propriamente de um projeto de gestão de conhecimento. Afinal, como refere o autor,

(...) quem pode dizer que treino, e-learning, práticas rotineiras de *brainstorming* fora da empresa, implementação de software para gestão de conteúdos, procura de documentos, CRM<sup>77</sup> ou portais corporativos, apoio à formação de comunidades de prática, patentes, incentivo à partilha de conhecimento, etc. não tem a ver com a Gestão do Conhecimento? (Terra, 2003, p. 168).

Para Terra,

Gestão do Conhecimento significa rever e organizar as principais políticas, processos e ferramentas de gestão e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de Geração, Identificação, Validação, Disseminação, Partilha e Uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (económicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores (Terra, 2003, p. 170).

---

<sup>77</sup> Customer Relationship Management.

O facto de o conhecimento atravessar, de uma forma geral, todas as atividades da organização contribui para que a sua gestão seja encarada de forma diferente por cada um. Daí que a sua interpretação dependa da formação e da perspetiva das pessoas que conduzem as iniciativas de gestão (Terra, 2003, p. 168).

Nesta mesma linha de pensamento Zheng, Yang, & Mclean (2010) defendem que a gestão de conhecimento consiste numa gestão de esforços com o intuito de facilitar as atividades de aquisição, criação, armazenamento, partilha, difusão, desenvolvimento e implementação de conhecimentos por indivíduos e grupos. Identificando-se com a perspetiva de Davenport & Prusak (1998) para estes autores, os processos de gestão de conhecimento que reúnem maior consenso são: a criação, a partilha e a utilização de conhecimento. A criação do conhecimento consiste na aquisição de conhecimento por parte da organização através de fontes externas ou de processos internos de criação. A partilha de conhecimento, também designada por transferência ou difusão, refere-se ao processo pelo qual o conhecimento é transferido de um indivíduo para outro, de indivíduos para grupos ou entre grupos. A utilização de conhecimento, também chamada de aplicação ou implementação, diz respeito ao seu uso concreto no quotidiano organizacional (Zheng et al., 2010).

Segundo Oztemel & Arslankaya (2012), a Gestão do Conhecimento pode ser definida como o conjunto de processos que facilitam a aquisição e utilização do conhecimento de forma a criar valor para a organização. Atendendo a que o objetivo fundamental de uma organização consiste em aproveitar as oportunidades para conquistar e manter clientes ou utentes, proprietários e funcionários mediante o valor dos serviços ou produtos que oferece, a Gestão do Conhecimento assume o papel de uma das forças motrizes para a vantagem competitiva sustentável (Oztemel & Arslankaya, 2012).

Segundo Chang e Chuang os processos de Gestão do Conhecimento funcionam como degraus em que a empresa cria, partilha e utiliza recursos de conhecimento através das suas fronteiras funcionais (Chang & Chuang, 2011). Os mesmos autores referem, citando Spek e Spijkervet (1997), que a Gestão do Conhecimento incrementa o fluxo de inovação, melhorando os níveis de distribuição do conhecimento, o seu armazenamento para o futuro, bem como a sua aplicação e integração no interior da toda a organização (Spek e Spijkervet, 1997 citado por Chang & Chuang, 2011).

Para Cardoso, a Gestão do Conhecimento é “a criação e o desenvolvimento das condições organizacionais internas que catalisam todos os processos relacionados com o conhecimento (sua criação/aquisição, partilha/difusão, armazenamento, recuperação, utilização, etc.) no sentido da consecução dos objetivos da organização” (L. Cardoso, 2003, p. 186). Trata-se de um conjunto de atividades quotidianas, relativas ao desenvolvimento de condições organizacionais que potenciem todos os processos relacionados com o conhecimento enquanto recurso imprescindível para a concretização dos objetivos de uma dada organização (L. Cardoso, 2003, p. 199).

Mais abrangente que o capital intelectual e mais operacional do que o conceito de organização aprendente, o conceito de gestão de conhecimento, com algumas variações de autor para autor, corresponde a todo um esforço realizado pela organização para criar, reter, transferir e utilizar eficazmente o seu conhecimento.

### 3.3.3 Modelos de Gestão do Conhecimento

Inicialmente, a gestão do conhecimento estava restrita à dimensão da informática. No entanto, foram vários os autores a estender a Gestão do Conhecimento a outras dimensões organizacionais, perspetivando a Gestão do Conhecimento como uma atividade de divulgação e explicitação do conhecimento que está incorporado em todas as práticas individuais e coletivas da organização (Cf. Wiig, 1995; Nonaka & Takeuchi, 1995; Leonard-Barton, 1995; Davenport & Prusak, 1998; Stewart, 1997; Liebowitz & Beckman, 1998; Terra, 2001; Bukowitz & Williams, 2002; Zheng, Yang & McLean, 2010; Chang & Chuang, 2011 e Oztemel & Arslankaya, 2012 e outros). Alguns destes autores conceberam modelos de análise da Gestão do Conhecimento com estágios contínuos, bem definidos, através dos quais analisam as diversas práticas de gestão que melhoram os processos de aquisição, codificação, transferência e utilização do conhecimento no contexto organizacional.

Neste sentido, procuraremos abordar em seguida as perspetivas de alguns destes autores sobre os processos de Gestão do Conhecimento, sem a preocupação, no entanto, de encontrar consensos, dado que gerir conhecimento é sempre um processo complexo para o qual não existem receitas prontas. A Gestão do Conhecimento é uma nova área do saber que ainda não tem uma estrutura universalmente aceite ou uma metodologia estabelecida. Embora ao longo destes últimos anos tenham surgido diversas abordagens, a maioria tem características multidimensionais e complexas que as tornam difíceis de circunscrever.

#### O modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995)

Embora sejam várias as contribuições para a chamada teoria da criação de conhecimento nas organizações, é de destacar a influência dos trabalhos de Nonaka nesta área.<sup>78</sup> A obra deste autor constitui uma referência incontornável no âmbito da literatura sobre Gestão do Conhecimento e nele se inspiram diversos autores que se interessam pelas questões que giram em torno desta problemática (L. Cardoso, 2007a).

Nonaka & Takeuchi (1997), após estudarem em detalhe várias empresas japonesas bem-sucedidas como a Honda, a Matsushita, a Sharp, a Kao e outras, concluíram que o sucesso ocorre, primordialmente, em função da capacidade para criar conhecimentos organizacionais, disseminá-los e incorporá-los em constantes inovações ao nível dos seus produtos, serviços e sistemas de gestão.

Os autores apresentaram a “Teoria da Criação de Conhecimento”, com o propósito de explicar os mecanismos através dos quais o conhecimento organizacional é criado e, fundamentalmente, de identificar a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e a sua ocorrência aos níveis do indivíduo e do grupo.

---

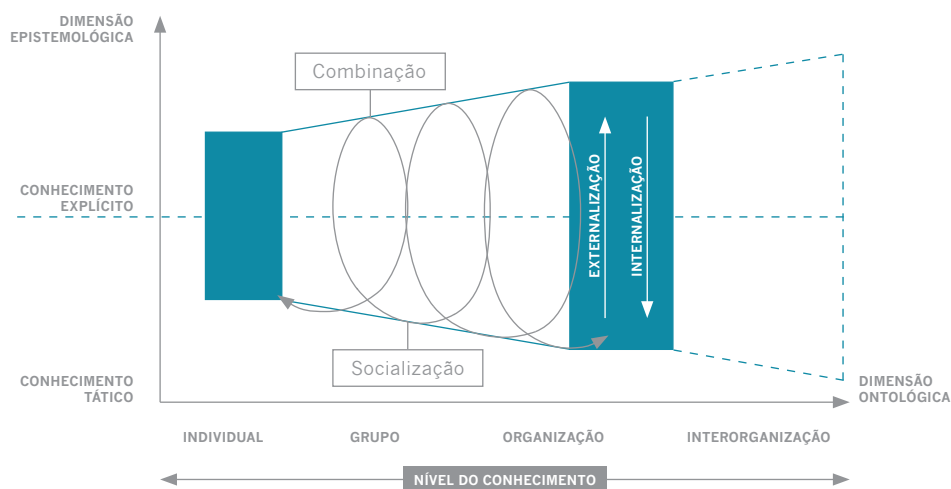
<sup>78</sup> O atual reconhecimento da importância do conhecimento e a sua gestão devem-se em parte à obra de Nonaka e Takeuchi, publicada em 1995, *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. É de referir que a abordagem proposta nesta obra tinha sido anteriormente apresentada em 1991, no artigo de Nonaka, intitulado *The Knowledge-Creating Company*, publicado na *Harvard Business Review* (L. Cardoso, 2007a). Bem como, no artigo de Nonaka de 1994 com o título *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, publicado na *Organization Science*.

Esta teoria possui duas dimensões: uma dimensão epistemológica e uma dimensão ontológica. A *dimensão epistemológica* da teoria, verifica-se quando ocorre a conversão do conhecimento tácito (os autores baseiam-se no conhecido conceito de Michael Polanyi) em conhecimento explícito e vice-versa, através dos quatro modos de conversão – socialização, externalização, combinação e internalização (Nonaka, 1994; Nonaka & Konno, 1998; Nonaka, Toyama, & Konno, 2000). Estes modos de conversão de conhecimento são interdependentes e as suas interações, quando se introduz o tempo como terceira dimensão, desenvolvem-se em espiral. Ou seja, há uma mudança do tipo de conhecimento. A *dimensão ontológica*, por sua vez, verifica-se quando o conhecimento criado pelos indivíduos é transformado em conhecimento grupal, organizacional e interorganizacional.<sup>79</sup> (Nonaka, 1994; Nonaka & Konno, 1998; Nonaka, Toyama, & Konno, 2000). Ou seja, quando o próprio conhecimento muda de estatuto ontológico.

Neste sentido, a “criação de conhecimento” deve ser encarada como um processo durante o qual se amplificam os conhecimentos gerados individualmente e estes se cristalizam como parte integrante do conhecimento organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1997). A criação do conhecimento nas organizações ocorre a partir de uma *espiral de conhecimento* baseada em vários processos de conversão entre o tácito e o explícito, que envolvem os indivíduos, o grupo, a organização e o ambiente (ver figura 3.3.3.1). Para os autores, a conversão do conhecimento realiza-se através de quatro processos fundamentais: a *socialização* (conversão de conhecimento tácito para tácito), *externalização* (conversão de conhecimento tácito para explícito), *combinação* (conversão de conhecimento explícito em novo conhecimento explícito), e *interiorização* (conversão de conhecimento explícito em tácito) (Nonaka, 1994; Nonaka & Konno, 1998; Nonaka, Toyama, & Konno, 2000).

**Figura 3.3.3.1** Espiral do conhecimento Organizacional

FONTE Adaptado Nonaka, 1994, p. 20



<sup>79</sup> Deste modo, uma outra espiral ocorre na dimensão ontológica quando o conhecimento desenvolvido, por exemplo na esfera da ação de uma equipa de projeto, é transformado em conhecimento ao nível da divisão e possivelmente ao nível da empresa como um todo ou mesmo entre organizações.

É pela *socialização* que se inicia o processo de criação de conhecimento interno. Este processo consiste na partilha do conhecimento tácito entre os indivíduos e na criação de novo conhecimento através das experiências partilhadas, da observação, da imitação e da prática. A *socialização* também ocorre fora do ambiente de trabalho, em contextos informais, onde conhecimentos tácitos como as opiniões, as visões do mundo, os modelos mentais e a confiança entre pessoas da mesma equipa são gerados e partilhados (Nonaka & Takeuchi, 1997). Nesta fase destaca-se o papel das equipas auto-organizadas com elementos provenientes de diferentes áreas funcionais, o contacto pessoal, a existência de um clima de confiança e uma cultura de partilha (Julián, 2009). É de notar que, mesmo no exterior das suas fronteiras, as organizações absorvem conhecimentos tácitos provenientes de múltiplas fontes (por exemplo, dos seus fornecedores, parceiros e clientes), através de processos interativos que promovem e desenvolvem. No domínio da Sociologia, a socialização é vista como um processo que envolve diferentes agentes de socialização – grupos ou contextos sociais. Nestes contextos, as interações sociais levam à aprendizagem de normas, valores e crenças que constituem os padrões de uma determinada cultura. A socialização deve, então, ser encarada como um processo em que o comportamento do Homem é condicionado por interações sociais, num processo de contínua aprendizagem e ajustamento. No entanto, o processo de socialização é uma forma limitada de criação do conhecimento, uma vez que o conhecimento tácito, quando não é convertido em explícito, dificilmente pode ser ampliado ao nível organizacional.

O processo de *explicitação* ou *externalização* consiste na tradução do conhecimento tácito em conhecimento explícito ou codificado, tornando-o transmissível através de uma linguagem formal e sistemática de forma a ser facilmente entendido pelos outros (Nonaka & Takeuchi, 1997). Este processo de conversão só é possível através de metáforas, analogias, conceitos ou modelos (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000). A exteriorização ocorre através do diálogo e da reflexão coletiva e gera o conhecimento conceptual (Nonaka & Takeuchi, 1997; Nonaka & Toyama, 2005). Ao ser explicitado, o conhecimento tácito cristaliza-se, permitindo a sua partilha e tornando-se então a base de novo conhecimento (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000). Explicitar o conhecimento tácito significa encontrar um modo de exprimir o indizível (Nonaka, 2007). No entanto, por vezes podemos não encontrar uma expressão adequada para uma imagem através dos métodos analíticos de dedução ou indução e temos de recorrer a um método não analítico, nomeadamente a metáfora/analogia (Nonaka & Takeuchi, 1997).

A metáfora revela-se de grande importância nas fases iniciais da criação do conhecimento e desempenha um papel de apoio direto ao processo criativo.<sup>80</sup> No entanto, é preciso ter presente que as imagens metafóricas podem induzir a alguma discrepância ou mesmo ao

---

<sup>80</sup>A título de exemplo Nonaka e Takeuchi referem o caso do automóvel Honda City, que se desenvolveu a partir da metáfora “evolução do automóvel”, visualizando-se o veículo como um organismo em evolução e procurando-se a forma ideal que este deveria ter. Insistiu-se na ideia de que o automóvel deveria evoluir para uma forma que reservasse o mínimo espaço para a mecânica e o máximo de espaço para os passageiros. Assim o conceito de carro “compacto”, surgiu de uma analogia entre o conceito “máximo para o homem, mínimo para a máquina” (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 72) e da imagem de uma esfera que contém o máximo de volume possível dentro de uma pequena superfície. Deste modo optou-se por um automóvel alto, esférico, mais leve e menos caro (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 72).

conflito, na medida em que podendo transmitir múltiplos significados, estes podem parecer logicamente contraditórios ou mesmo irracionais. Contudo, este facto possui também um enorme potencial criativo, já que as discrepâncias inerentes a qualquer metáfora podem constituir-se como fatores desencadeadores dos processos criativos, através das tentativas para conciliar significados, o que conduz a novos significados e por conseguinte à criação de novos conceitos. É então a analogia – associação realizada através do raciocínio lógico, que se centra nas semelhanças e diferenças entre duas coisas – que vai harmonizar as contradições incorporadas nas metáforas (Nonaka & Takeuchi, 1997).<sup>81</sup>

A *externalização* é um processo chave na criação do conhecimento, uma vez que é nesta fase que se produzem novos conceitos explícitos. As tecnologias de informação e de comunicação, os modelos visuais, os mecanismos de inferência dedutiva/indutiva, as metodologias de aprendizagem assistida por computador, os sistemas de apoio à tomada de decisões e os sistemas de análise de casos são elementos chave nesta fase de exteriorização (Julián, 2009). Estes mecanismos apoiam os indivíduos na descrição, expressão e explicação dos seus conhecimentos mais pessoais, centrados na ação, baseados na experiência e no saber-fazer.

A *combinação* consiste num processo dinâmico de conversão de novo conhecimento explícito a partir do conhecimento explícito existente. Este processo subdivide-se em três momentos que visam a sua *captação*, que integra o novo conhecimento explícito; a sua *combinação*; e, por último, a sua *disseminação* para que possa estar disponível para toda a organização (Nonaka & Konno, 1998). A *combinação* é um processo de sistematização de conceitos explícitos, não tanto na esfera grupal mas sobretudo ao nível organizacional (Julián, 2009). As questões principais do processo de combinação prendem-se, justamente, com os processos de comunicação, difusão e sistematização, pelo que o uso de redes de trabalho informatizadas e de bases de dados podem ser catalisadores deste modo de conversão (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000). A documentação do conhecimento existente facilita a conceptualização e a combinação de uma forma mais precisa (Nonaka, 1994), transformando-se num processo crucial para a eficiência e validade da combinação do conhecimento. A reconfiguração da informação existente, através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito, pode conduzir à criação de novos conhecimentos (Nonaka & Takeuchi, 1997).

É claro que em todos estes processos é imprescindível a cooperação entre os vários departamentos da organização, uma vez que as chefias de nível intermédio desempenham aqui um papel fundamental. Estas chefias intermédias sintetizam e integram, quer os conhecimentos dos trabalhadores de primeira linha, quer os dos executivos, pelo que a combinação de conhecimentos não se apoia apenas nas TIC mas também em redes e

---

<sup>81</sup> Nonaka e Takeuchi, mencionam o caso da minicopiadora da Canon como um bom exemplo de como uma analogia pode conduzir ao desenvolvimento de um produto. A empresa debatia-se com a necessidade de produzir um cartucho descartável de baixo custo, a fim de eliminar a manutenção normalmente feita nas máquinas e evitar distribuir pessoal de manutenção por todo o país. A equipa de desenvolvimento teve várias discussões na tentativa de encontrar soluções para produzir um cilindro a baixo custo. O líder da equipa, certo dia, depois de beber uma cerveja começou a questionar: “qual o preço de produção da lata de cerveja?” Esclarecendo as diferenças e semelhanças entre a lata de cerveja e um possível cilindro do mesmo material, descobriu-se uma tecnologia para fabricar o cilindro de alumínio a baixo custo, criando-se o cartucho descartável (Nonaka & Takeuchi, 1997, pp. 72-73).

em processos sociais diversos (Julián, 2009). Neste âmbito, as bases de dados, as metodologias de classificação, as ferramentas baseadas na *Web*, as *intranets* e a *internet* destacam-se como instrumentos de apoio, pois são tecnologias que permitem o intercâmbio e a disseminação de novos conhecimentos e de novos conceitos entre as várias secções, departamentos e unidades organizacionais (Julián, 2009).

O processo de *internalização* consiste na incorporação individual do conhecimento explícito na forma de conhecimento tácito (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 77). A condição necessária para o seu desenrolar é o facto de o conhecimento explícito ter necessariamente de estar ligado à ação prática, de forma a permitir aos indivíduos reverem os seus conceitos e métodos à luz do novo conhecimento internalizado. Este modo de conversão relaciona-se diretamente com a aprendizagem prática (*learning-by-doing*), com a formação/treino e o exercício que permitem aceder ao conhecimento das equipas de trabalho e da própria organização (Nonaka & Konno, 1998). Segundo Moura e Moura (2001), numa organização aprendente, a relação entre trabalho e formação leva ao aperfeiçoamento das competências individuais e também à inovação no modo como o trabalho é realizado uma vez que estimula a aprendizagem pela experiência e trabalho. Na prática, o processo de internalização comporta duas dimensões. Em primeiro lugar, a incorporação de conhecimento explícito nos comportamentos e práticas dos membros da organização, sob a forma de conhecimentos técnicos, modelos mentais ou estruturas cognitivas partilhadas (*know-how*); em segundo lugar, a incorporação de conhecimento explícito através da utilização de programas de simulação ou de experiências que promovam a aprendizagem através da prática (*learning-by-doing*), possibilitando a aprendizagem de novos conceitos ou métodos de trabalho (Nonaka & Konno, 1998).

A aprendizagem pela prática, a formação, processos de repetição e imitação, a observação, as reuniões face a face, as simulações e a experimentação são algumas das práticas que favorecem o processo de interiorização do conhecimento. A interiorização de experiências em conhecimento tácito dá origem a novos modelos mentais, sistemas, estruturas, processos, rotinas, práticas, crenças, *know-how*, conhecimento, destreza e capacidades que podem desencadear novos ciclos de criação de conhecimento (Julián, 2009).

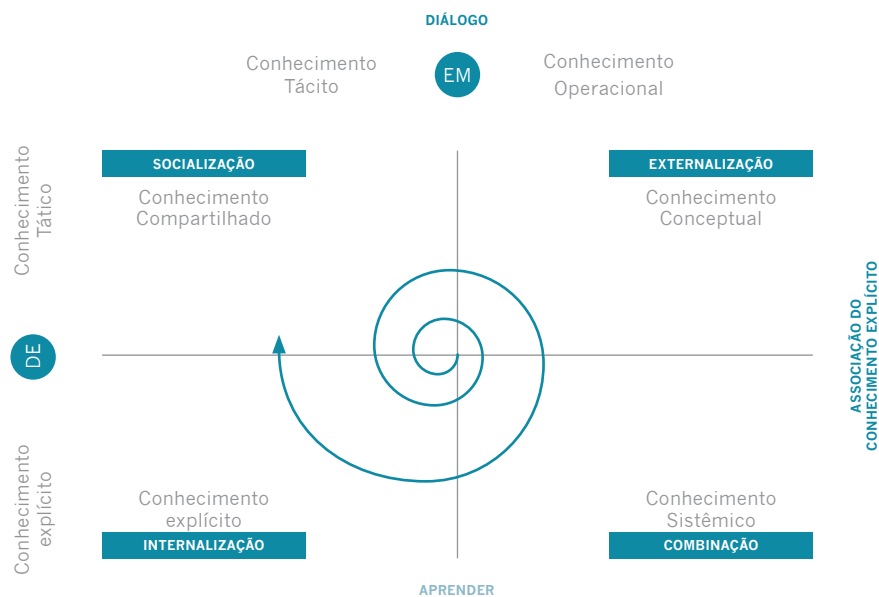
Segundo os autores de que temos vindo a abordar, são necessárias cinco condições organizacionais para que os quatro modos de conversão deem origem a uma espiral de criação de conhecimento, concretamente: a definição da *intenção* organizacional, entendida como a definição das metas organizacionais que sirvam de critério para determinar o valor do conhecimento; a *autonomia* dos indivíduos para adquirir ou criar novo conhecimento; a *flutuação* e o caos criativo ocasionados por mudanças no ambiente externo, que promovam a criação de conhecimento novo; a *redundância da informação*, disponibilizando-se informações que transcendem as necessidades imediatas dos membros da organização; e a *variedade de requisitos internos*, ou seja, uma certa diversidade da informação interna de acordo com a variedade e a complexidade do ambiente externo, podendo ser promovida através da facilitação do acesso e da conjugação de informação de forma flexível em todos dos níveis da organização (Nonaka & Takeuchi, 1997).

A partir dos quatro modos de conversão, emergem quatro tipos de conhecimento

(Nonaka & Takeuchi, 1997): a socialização gera o que pode ser chamado de *conhecimento partilhado* como, por exemplo, os modelos mentais ou as competências técnicas partilhadas; a externalização gera o conhecimento *conceptual* que muitas das vezes surge através de metáforas. A combinação dá origem ao *conhecimento sistémico*, como, por exemplo, a criação de protótipos e tecnologias. A internalização produz *conhecimento operacional* sobre a gestão de projetos, processos de produção, uso de novos produtos e implementação de políticas<sup>82</sup> (Nonaka & Takeuchi, 1997, pp. 80-81) (ver figura 3.3.3.2).

**Figura 3.3.3.2** Conteúdo do conhecimento dos quatro modos de conversão

FONTE Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997: 80-81.



Em síntese, Nonaka e Takeuchi conceberam um modelo dinâmico de criação do conhecimento em que o processo de criação do conhecimento consiste na transformação do conhecimento existente em novo conhecimento. Este processo de transformação provoca uma espiral de criação de conhecimento que é amplificada pela interação social dos membros da organização. Nesta espiral desenvolve-se um ciclo contínuo e cumulativo de interação entre o conhecimento tácito e explícito que aumenta conforme avança pelos níveis ontológicos (individual, grupal, organizacional e interorganizacional). O sistema de conhecimentos existente vai sendo substituído pela criação de novas formas de pensamento e de fazer as coisas (Julián, 2009). As cinco condições facilitadoras da criação do conhecimento (intenção, autonomia, flutuação e caos, redundância e variedade de requisitos) promovem todo o processo e facilitam a espiral do conhecimento.

<sup>82</sup> “Estes conteúdos do conhecimento interagem entre si na espiral de criação do conhecimento” (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 81). Por exemplo, o conhecimento partilhado referente às expectativas dos consumidores pode ser transformado em conhecimento conceptual explícito num conceito que idealiza um novo produto através da socialização e externalização. O conhecimento sistémico, concebido através da combinação (ou seja, a simulação da produção de um novo produto), transforma-se em conhecimento operacional aquando da produção do produto através da internalização. O conhecimento operacional, assente na experiência, por vezes provoca um novo ciclo de criação do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997, pp. 81-82).



## O modelo de Liebowitz e Beckman (1998)

Liebowitz e Beckman (1998) propuseram um modelo de Gestão do Conhecimento que assenta em oito estágios: identificação, coleta, seleção, armazenamento, partilha, aplicação, criação e venda.

*i) O processo de identificação* prende-se com a determinação das competências essenciais para o bom desempenho da organização. Essas competências integram a especialização<sup>83</sup> e os métodos relativos à produção de um produto ou serviço. Isto é, identifica-se o conhecimento em que assenta a diferenciação competitiva da organização, delimitando-se áreas de conhecimento (especialidades delimitadas) que apoiam determinadas competências fundamentais da organização. Se essa seleção não for bem conseguida, as iniciativas poderão ter pouco valor agregado ou verificar-se a acumulação de conhecimento em áreas não vitais para a organização. Em torno das áreas de conhecimento podem organizar-se estruturas como centros de especialização ou repositórios de conhecimento<sup>84</sup> (Liebowitz & Beckman, 1998, p. 55). Na sequência deste processo, os níveis de capacidade são avaliados para cada área de conhecimento, determinando-se quais são as áreas de especialidade que precisam de ser complementadas, podendo ser desenvolvidos programas educacionais e Sistemas de Apoio ao Desempenho para melhorar o nível de especialização (Liebowitz & Beckman, 1998, p. 57). Para além do desenvolvimento do conhecimento, podem também ser equacionadas outras estratégias de aquisição de conhecimento como, por exemplo, a compra e o aluguer (Liebowitz & Beckman, 1998, p. 76).

*ii) O processo de coleta* compreende a aquisição de conhecimento já existente, de habilidades, teorias e experiências necessárias para criar e desenvolver competências e domínio em determinadas áreas de conhecimento. A aquisição do conhecimento tanto pode ser feita interna como externamente, e as fontes de conhecimento podem assumir um cariz formal ou informal e tácito. Segundo os autores, o conhecimento é formalizado quando é explicitado no papel, vídeo, áudio ou meio eletrónico. O conhecimento informal reside na memória das pessoas da organização e é facilmente acessível. O conhecimento tácito reside no inconsciente das pessoas e na cultura organizacional e é difícil de

---

<sup>83</sup> O conteúdo do conceito de Especialização difere do de conhecimento em relação ao nível de resultados e compreensão. Especialização é a avaliação, seleção e aplicação do conhecimento, resultando num desempenho consistentemente superior ou numa potencial capacidade futura. Segundo Terra (2003, p. 181), especialização é um conhecimento centrado num tema com elevado grau de profundidade. As características da especialização incluem o desempenho rápido e preciso e, geralmente, um estreito domínio de conhecimento. Os especialistas aprendem rapidamente com a experiência, evitam erros anteriormente cometidos e melhoram o desempenho, normalmente são hábeis em resolver casos únicos e pouco comuns, partindo de princípios básicos ou de um modelo ou, ainda, de experiências estruturadas em casos ou regras. Os especialistas encontram soluções em contextos de incerteza e mobilizam o bom senso e conhecimentos gerais numa determinada situação (Liebowitz & Beckman, 1998, p. 50).

<sup>84</sup> Os autores entendem como repositório de conhecimento um armazém on-line, baseado em computadores que contém conhecimento, experiência e documentação referente a uma área de conhecimento. Na criação de um repositório de conhecimento, o conhecimento é coletado, resumido e integrado em diversas fontes de informação (Liebowitz & Beckman, 1998, p. 139).

detetar e extrair Depois da aquisição é importante que o conhecimento seja formalizado e explicitado de forma a tornar-se acessível em papel ou por via eletrónica (Liebowitz & Beckman, 1998, pp. 68-69).

iii) O estágio de *seleção* consiste em determinar o valor do conhecimento, identificar a sua relevância e perceber se ele já existe na memória da organização. Este estágio funciona como um filtro de controlo da qualidade e de síntese do conhecimento. Nesse sentido, é importante considerar vários pontos de vista ao nível dos diversos domínios do conhecimento, de forma a resolver eventuais conflitualidades entre diferentes perspetivas relativamente à seleção do conhecimento. Desta forma, é importante contar com uma estrutura base que permita organizar e armazenar o conhecimento num *repositório de conhecimento* correto e consistente (Liebowitz & Beckman, 1998, pp. 77-78). Se este trabalho não for bem conseguido, a memória organizacional poderá ser constituída por fragmentos de conhecimento com pouca relação entre si. Normalmente, a fase de seleção ocorre em simultâneo com a coleta do conhecimento.

iv) No processo de *armazenamento* procura-se representar a memória coletiva num repositório de conhecimentos a fim facilitar a sua acessibilidade. Neste estágio da Gestão do Conhecimento procede-se à classificação do conhecimento validado e ao seu armazenamento na memória organizacional (Stollenwerk, 1999). Pois, embora sejam localizadas equipas e indivíduos detentores de conhecimento, estes pouco acrescentam à organização se não existirem formas de partilhar esse conhecimento.

v) Por sua vez a *partilha* do conhecimento passa pela recuperação do conhecimento da memória coletiva e pelo acesso de quem dele necessitar. Implica distribuir o conhecimento pelos utilizadores, indivíduos ou grupos, segundo o tipo de interesses e o trabalho desempenhado (Liebowitz, 2001) de modo a facilitar a navegação nos repositórios de conhecimento e a partilha de conhecimento entre colegas. Trata-se, no fundo, de transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo (Liebowitz, 2001).

vi) O estágio de *aplicação* do conhecimento completa o processo de partilha, dado que este só acrescentará valor à organização se for aplicado em situações reais (Liebowitz & Beckman, 1998, p. 104). Aplicar o conhecimento implica mobilizá-lo para tomar decisões, executar tarefas, resolver problemas, pesquisar ideias e aprender. Para isso, é importante ter em atenção os objetivos dos utilizadores e o seu contexto. Cabe aos especialistas de cada área da organização alimentar o repositório de conhecimento e apoiar os funcionários através de formação formal, consultoria e instruções, com o propósito de melhorar a sua perícia e *performance* (Liebowitz & Beckman, 1998).

vii) Por sua vez, a *criação* de novos conhecimentos pode ter diversas fontes de inspiração e envolve várias atividades como, por exemplo a aprendizagem, o pensamento criativo, a investigação, a experimentação, a descoberta e a inovação, a observação dos

clientes e dos concorrentes, as análises causais, o *benchmarking* e os projetos de melhoria de processos. Os conhecimentos tácitos de especialistas de diferentes áreas também são uma preciosa fonte de conhecimento (Liebowitz & Beckman, 1998).

viii) No estágio *vender*, elaboram-se os novos produtos e serviços a partir do capital intelectual obtido, capitalizando o conhecimento organizacional. Para que esta fase seja bem-sucedida é necessária a boa concretização dos estágios precedentes.

Em suma, Liebowitz e Beckman defendem que a Gestão do Conhecimento se realiza através de oito estágios: identificação das competências essenciais à concretização da estratégia da organização; obtenção interna e externa do conhecimento identificado; seleção e validação do valor do desse mesmo conhecimento; armazenamento do conhecimento através da criação de uma memória organizacional; partilha do conhecimento, facultando a sua acessibilidade aos utilizadores; aplicação do conhecimento em processos de decisão, processos de inovação, resolução de problemas e aprendizagem; criação de novos conhecimentos através de processos e métodos como *benchmarking*, as melhores práticas, observação dos clientes e concorrentes, entre outros; e, em última instância, a venda do conhecimento organizacional, refletido na otimização e melhoria dos produtos e serviços ou na criação de novos produtos ou serviços.

Este modelo proporciona uma visão aprofundada no que respeita à definição, exploração da Gestão do Conhecimento, constituindo um quadro de referência na especificação dos processos que lhe são inerentes.

## **O modelo de Davenport e Prusak (1998)**

Davenport e Prusak, por seu turno, identificaram três processos fundamentais na Gestão do Conhecimento: a criação; a codificação e coordenação e a transferência do conhecimento.

Para Davenport e Prusak a *criação do conhecimento* resulta das atividades e iniciativas específicas que as organizações implementam. Os autores consideraram cinco formas de apropriação de conhecimento, nomeadamente (Davenport & Prusak, 1998):

i) a *aquisição* através da compra de outra organização ou da contratação de pessoas que possuem conhecimentos, a aquisição através de contratação de serviços que transferiram o seu pessoal para o interior da organização, ou ainda, através do financiamento de projetos de investigação com o objetivo de usufruir dos resultados;

ii) a *dedicação de Recursos* à criação de novo conhecimento, através de grupos especializados que se dedicam a um propósito bem definido e determinado, como por exemplo os departamentos de investigação e desenvolvimento;

iii) a *fusão*, também designada por conflito produtivo, promove o diálogo de pessoas da organização que pertencem a realidades distintas, com o objetivo de trabalhar num

projeto conjunto ou na solução de um problema;

iv) a *adaptação* que se impõem às organizações, impulsionada pelas inovações da concorrência, pelas novas tecnologias e as pelas mudanças sociais e económicas que acabam por incentivar a criação de conhecimento (Davenport & Prusak, 1998, p. 63);

v) as *redes de conhecimento* informais e auto-organizadas, que paulatinamente podem assumir um cariz mais formal, promovem a partilha de conhecimento comum permitindo a comunicação e a cooperação, sendo capazes, com a sua duração de originar novo conhecimento.

Para Davenport & Prusak, (1998) a finalidade da *codificação* é transformar o conhecimento organizacional num código que o torne explícito, portátil, organizado e o mais inteligível possível para quem dele necessita. O mapeamento das fontes de conhecimento organizacional é uma parte importante do processo de codificação, pois permite a localização do conhecimento importante na organização e, por conseguinte, a publicação de um instrumento (lista ou quadro) que faculte indicações sobre essa localização.

No que concerne à *transferência do conhecimento*, segundo os autores, é fundamental que o conhecimento flua na organização, pois só desta forma gera e potencia mais-valias. No quotidiano das organizações, a transferência de conhecimento sucede de forma natural, mas é importante conferir-lhe alguma formalidade sem, contudo, a asfixiar. Ora, um dos elementos fundamentais para uma Gestão do Conhecimento eficaz é o desenvolvimento de estratégias específicas que incentivem as trocas espontâneas de conhecimento. A atividade de transferência de conhecimento visa garantir que o conhecimento individual de cada especialista é transferido para os demais, garantindo a sinergia entre todos. No entanto, embora a transferências do conhecimento no quotidiano das organizações sejam uma realidade que muitas vezes ocorre localmente e de forma fragmentada, em particular em organizações de menor dimensão, estas transferências, especialmente nas grandes organizações, não prescindem das ferramentas facultadas pelas tecnologias da informação e comunicação (Davenport & Prusak, 1998b, p. 96).

## **O modelo de Bukowitz e Williams (2002)**

Bukowitz e Williams (2002) analisam o processo de Gestão do Conhecimento em dois tipos de atividades que, embora distintos, ocorrem em simultâneo. Um tipo de atividades diz respeito à utilização do conhecimento no dia-a-dia para responder às exigências ou oportunidades do mercado. O outro tipo de atividades procura conjugar a capacidade intelectual com as exigências estratégicas (Bukowitz & Williams, 2002, p. 24). Estas autoras referem que “a estruturação é uma maneira simplificada de pensar como as organizações gerem, mantêm e dispõem de uma reserva de conhecimento estrategicamente adequado para criar valor” (Bukowitz & Williams, 2002, p. 24). Todos os elementos do processo devem ser geridos de forma interativa com o propósito de obter os tipos e a quantidade de conhecimento necessários, bem como, a capacidade para a sua distribuição.

A *dimensão tácita* do processo de Gestão do Conhecimento, corresponde ao primeiro tipo de atividades e abrange quatro passos essenciais (Bukowitz e Williams, 2002):

*i) Obtenção de informação* para o trabalho cotidiano, tomada de decisões, resolução de problemas ou criação de novos produtos ou serviços. A organização pode tornar este processo mais eficiente através da disponibilização de instrumentos e serviços, nomeadamente ao nível das novas tecnologias de informação e comunicação.

*ii) Utilização da informação* para a inovação. A organização pode fornecer vários instrumentos para reforçar o pensamento criativo, no entanto, o mais importante é estabelecer um ambiente que estimule a criatividade, a experimentação e a recetividade de novas ideias.

*iii) Processos de aprendizagem* integrados nos processos de trabalho. Um dos grandes desafios com que as organizações se deparam é o de encontrar formas de integrar a aprendizagem na forma como as pessoas trabalham. Isto implica estabelecer e comunicar a ligação entre a estratégia organizacional e a aprendizagem decorrente das decisões e ações quotidianas, desenvolver a consciência da complexidade dos sistemas na organização, desenvolver experiências de aprendizagem, promover o prazer no trabalho para que as pessoas se mantenham envolvidas, integrar mecanismos de reflexão como um hábito no trabalho, aproveitar os benefícios dos erros e incentivar a aprendizagem pela prática.

*iv) Contribuição dos trabalhadores* para a base do conhecimento comum. Uma infraestrutura de Gestão do Conhecimento pode ajudar a armazenar informação para posterior consumo em toda a organização. Contudo, uma vez que a partilha de conhecimento pode ser encarada pelo trabalhador como uma ameaça à sua permanência na organização, Bukowitz e Williams salientam que a principal questão passa por convencer as pessoas de que as suas contribuições têm retorno, quer a nível organizacional quer a nível pessoal.

A *dimensão estratégica* da Gestão do Conhecimento tem como objetivo o alinhamento da estratégia relativa ao conhecimento com a estratégia global da organização. O que exige uma avaliação contínua do capital intelectual existente e uma comparação com as potenciais necessidades. Ora, para Bukowitz e Williams (2002, p. 26) a dimensão estratégica assenta em três estágios fundamentais:

*i) A Avaliação* - consiste na definição do conhecimento que é necessário para que a organização cumpra a sua missão e no mapeamento do capital intelectual existente. Estes dados irão servir para aferir as futuras necessidades da organização. Este processo requer a introdução de um conjunto muito eclético de informação. Cada vez se sente mais a necessidade de desenvolver formas de medida que demonstrem se a organização está a aumentar a sua base de conhecimento e como lucra com o investimento no capital intelectual.

*ii) Construção e manutenção* – este é o passo que assegura que o capital intelectual mantém a organização viável no futuro. Como escrevem Bukowitz e Williams, “Cada vez mais, as organizações construirão o seu capital intelectual através de relacionamentos - com os trabalhadores, os fornecedores, os clientes e as comunidades onde interagem e mesmo com os concorrentes” (Bukowitz & Williams, 2002, p. 27). A obtenção de valor

através destes relacionamentos força a organização a apostar numa gestão mais facilitadora, assente na gestão ambiental.

*iii) Descartar* – esta etapa consiste fundamentalmente no levantamento do capital intelectual existente na organização tanto ao nível de custos – recursos gastos para manter esse capital – como ao nível da identificação de fontes de valor alternativas. Embora as organizações tenham tendência para se apegarem aos ativos que desenvolvem, por vezes o conhecimento poderá ser mais valioso se for transferido para fora da organização.

### **Modelo de Leonor Cardoso (2003)**

Leonor Cardoso (2003) reconhece a importância dos recursos humanos nos processos de gestão de conhecimento e afasta-se da tendência para a perspetivar como um processo passível de ser aplicado de uma forma prescritiva (P. M. A. Cardoso, 2005). Esta autora enquadra os processos relacionados com o conhecimento através de sete dimensões: objetivos e resultados, criação e aquisição do conhecimento, atribuição de sentido, partilha e difusão, memória organizacional, medição e recuperação (L. Cardoso, 2003).

*i)* Quando uma organização envereda por uma estratégia orientada para a Gestão do Conhecimento, os *objetivos e resultados* podem ter uma orientação interna ou externa, conforme se centram mais numa perspetiva intraorganizacional ou extraorganizacional (L. Cardoso, 2003; L. Cardoso, 2007a). No que diz respeito à orientação interna, os objetivos da organização consistem em explicitar o seu conhecimento tácito, ter acesso ao conhecimento que é relevante e instrumental, criar novo conhecimento a partir dos indivíduos e grupos e disponibilizá-lo pela organização. Tudo isto, para que esse conhecimento possa ser incorporado nos produtos e serviços. Neste sentido, procuram-se obter competências orientadoras da ação que facilitem os processos de liderança, de tomada de decisão e de resolução de problemas, incrementando, assim, os diversos recursos organizacionais. Deste modo, congregam-se melhores condições para a concretização dos objetivos organizacionais, para a criação de riqueza e para a promoção do desempenho organizacional (L. Cardoso, 2003, p. 187; L. Cardoso, 2007a, p. 173). A concretização dos objetivos ou a obtenção de resultados internamente orientados são uma condição *sine qua non* para a concretização dos objetivos e resultados que possuem uma orientação externa. Estes últimos, prendem-se com investimentos em processos que deem respostas eficazes às diferentes “partes interessadas” que interagem com a organização (colaboradores, clientes, fornecedores, *acionistas*, etc.), com a promoção da adaptação aos seus ambientes internos e externos, e com procura de vantagens competitivas sustentáveis (L. Cardoso, 2003, p. 188; L. Cardoso, 2007a, p. 173).

*ii)* A *criação e aquisição* do conhecimento concerne a promoção e desenvolvimento de condições favoráveis à criação de novos conhecimentos, bem como os incentivos à aprendizagem, à iniciativa e à criatividade. É de realçar, ainda, a relevância da forma-

ção, bem como das atividades de investigação e desenvolvimento ao nível da melhoria dos processos de uma organização. A aquisição de conhecimento externo resulta do aproveitamento dos conhecimentos dos novos colaboradores, de parcerias ou da investigação (L. Cardoso, 2003, p. 190; L. Cardoso, 2007a, p. 176).

*iii) A atribuição de sentido* prende-se com os processos que possibilitam a coerência na interpretação da informação e do conhecimento relacionados com os fenómenos organizacionais mais importantes. É através de processos cognitivos como a reflexão crítica, a análise racional, a extrapolação ou a “desaprendizagem”, que se analisa e atribui sentido a ações organizacionais, como as estratégias, as decisões e os novos projetos. Estes processos, permitem a construção de um sentido, digamos que coletivo, a episódios históricos da organização, aos sucessos e/ou insucessos, às regras, rotinas e procedimentos instituídos, etc. (L. Cardoso, 2003, p. 191; L. Cardoso, 2007a, p. 177).

*iv) A partilha e difusão* são processos que envolvem as atividades que permitem o alargamento do conhecimento individual ou grupal à esfera organizacional. Estas atividades podem acontecer de modo intencional e consciente por parte da organização ou dos atores ou de forma não intencional. As atividades formalmente instituídas, que potenciam a partilha e difusão do conhecimento, consideram-se decorrentes da identificação de conhecimento organizacional e instrumentalmente válido e possibilitam a sua retenção e disponibilização (como por exemplo, a realização de reuniões de trabalho, o desenvolvimento de ações de formação, a criação de mapas do conhecimento, a rotação estratégica dos colaboradores por diversas funções, a publicação de um boletim/jornal interno). Ora, todos estes processos de captação, integração, sistematização, combinação, disponibilização e difusão de conhecimento (aquando da partilha intencional) podem, também, ocorrer de uma forma inconsciente e automática, escapando ao controlo dos diversos atores organizacionais. Algo que acontece quando, por exemplo, um indivíduo ocupa o lugar de um colega, ou quando se contam histórias que ocorreram no trabalho e quando se conversa sobre o trabalho no intervalo para café (L. Cardoso, 2003, pp. 192-193; L. Cardoso, 2007a, pp. 178-179).

*v) A memória organizacional* comporta uma dimensão orientada para o contexto interno e outra para o contexto externo. A memória organizacional interna pode ser de natureza intencional ou tácita, sendo constituída por componentes que são autênticos “repositórios” de conhecimento como, por exemplo, as pessoas, as equipas de trabalho, todo o coletivo social da organização, os procedimentos e rotinas, bem como os produtos e serviços que a organização presta e que estão imbuídos do seu conhecimento sob a forma de competências nucleares. Consequentemente, emerge a necessidade de formular estratégias e prover a organização de infraestruturas que possibilitem construir, manter e desenvolver a memória organizacional (L. Cardoso, 2007a, p. 80) Os principais elementos da memória organizacional interna e tácita são, igualmente, os indivíduos, as equipas de trabalho e a própria organização na sua totalidade, uma vez que as suas memórias integram uma dimensão tácita. Constituem-se, também, como elementos deste tipo de memória a estratégia da organização, as suas políticas e práticas, as suas teorias de ação, a sua estrutura, a

sua ecologia<sup>85</sup> e a sua cultura -“formas aprendidas de perceber, refletir e sentir a realidade organizacional” (L. Cardoso, 2003, p. 195). Integra, igualmente, este tipo de memória o conhecimento acerca dos valores, princípios, rituais, símbolos, modos de fazer e de estar (L. Cardoso, 2003, p.195). Por sua vez, a memória organizacional externa diz respeito à reputação da organização e à imagem que esta passa para o exterior através das interações com os seus “parceiros” (clientes, fornecedores, etc.), bem como às informações registadas nos diversos repositórios externos (governamentais, dos concorrentes, nos media, na internet, etc.) (L. Cardoso, 2003, p.195; L. Cardoso, 2007a, p. 180).

*vi) A medição* desenvolve-se através de um conjunto de fases que se relacionam, desde logo, com a criação e aquisição de conhecimento, com a identificação e localização daquele que é efetivamente instrumental e relevante, com a sua acumulação, transformação e validação. Numa fase posterior, assistimos a uma definição dos critérios indispensáveis ao desenvolvimento dos sistemas de medição, considerando-se apenas aqueles que estão relacionados com os objetivos organizacionais, sendo posteriormente incorporados em sistemas de medição específica. Estes sistemas carecem de validação e aplicação, para posterior elaboração de relatórios internos e externos (L. Cardoso, 2003, p.196; L. Cardoso, 2007a, p. 181).

*vii) A recuperação* do conhecimento adquirido pelas pessoas, grupos e pela própria organização é fundamental para o seu quotidiano, podendo ocorrer de forma controlada (através das pessoas ou da tecnologia) ou de forma automática. Quando a recuperação é controlada pelas pessoas, a linguagem tem um papel primordial, uma vez que é através da prática discursiva que se desenvolve a reflexão crítica sobre os contextos organizacionais. No caso de os trabalhadores acederem ao conhecimento de que necessitam, podem recorrer a soluções previamente experimentadas pelos indivíduos, grupos ou pela organização (L. Cardoso, 2007a, p. 182). No entanto, também se pode recuperar conhecimento dos repositórios organizacionais através da utilização de tecnologias. Com efeito, elaborar e utilizar registos, consultar os colegas acerca da forma como resolveram problemas no passado, refletir acerca de possíveis contextos de aprendizagem, são exemplos de recuperação controlada da informação e do conhecimento organizacional (L. Cardoso, 2003, p.197; L. Cardoso, 2007a, p. 182). Contudo, a autora salienta que muita da recuperação que ocorre no quotidiano organizacional acontece de forma automática, em momentos e contextos diferentes e está relacionada com diferen-

---

<sup>85</sup> A perspetiva sociológica da Ecologia Organizacional inspira-se na Biologia e encara as organizações como espécies de populações que habitam em diferentes ecologias ou ambientes. Esta abordagem parte da ideia de que as organizações, de forma semelhante aos organismos, competem entre si pela posse dos recursos, sem os quais as suas hipóteses de sobrevivência ficarão ameaçadas. A mudança e a evolução das organizações encontram-se dependentes da competição que se gera entre elas na obtenção de recursos (Hannan & Freeman, 1977). Uma população de organizações é constituída por todas as organizações do mesmo tipo, que competem por recursos num mesmo nicho ecológico e que se integram no ambiente num sentido mais lato (Scott, 2004; M. M. Serrano, 2012). Estas populações, por sua vez, também, desenvolvem relações com outras populações que desempenham atividades diferentes, formando-se comunidades de populações. Deste modo, nesta perspetiva, quando se pretende obter um conhecimento exaustivo da realidade organizacional, é indispensável, conduzir a análise a três níveis: individual, populacional e comunitário (Bilhim, 2001). Partindo do princípio de que os acontecimentos ocorridos num determinado nível se repercutem noutro nível. Assim sendo, a ecologia de uma organização prende-se com as relações interorganizacionais e com o meio envolvente.



tes processos organizacionais (cultura, estrutura e ambiente). Processos que ocorrem de diversas formas e envolve o conhecimento tácito (individual, grupal e organizacional), a linguagem e a prática discursiva (L. Cardoso, 2007a, p. 183). Deste modo, no desenrolar das ações e das interações organizacionais pode suceder um processo automático de recuperação de informação e conhecimento (L. Cardoso, 2003, p.197).

### **O ciclo de evolução do conhecimento organizacional de Wigg (2004)**

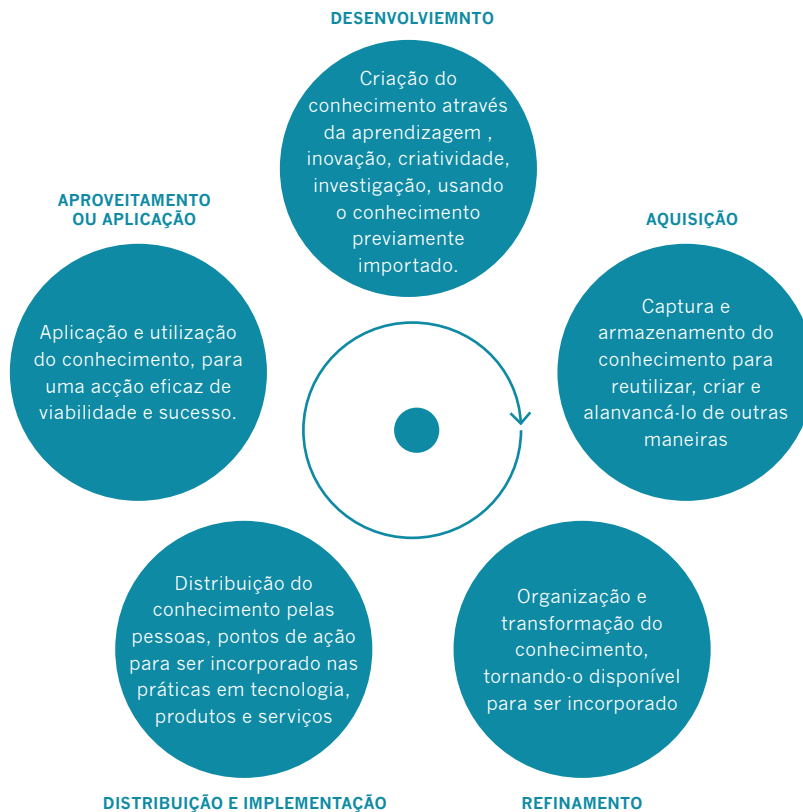
Gerir o conhecimento numa organização não significa que tenha de existir uma determinação autocrática, de cima para baixo, segundo a qual este deve ser criado, transferido e utilizado para se realizar o trabalho desejado. Gerir o conhecimento é, fundamentalmente, criar uma mentalidade e uma cultura atentas ao conhecimento, guiadas pelos níveis superiores da organização mas também fortemente motivadas pelas bases, em que cada departamento e indivíduo entendam como parte do seu trabalho diário a contínua busca dos conhecimentos adequados para a realização desse mesmo trabalho (Wiig, 2004).

Segundo Wiig (2004), muitas vezes, os modelos que analisam as práticas de gestão de conhecimento, estruturam as suas atividades e prioridades segundo o que o autor designa por *ciclo de evolução do conhecimento organizacional* (ver figura 3.3.3.3), o qual integra cinco estágios:

- i) Desenvolvimento* ou criação do conhecimento através da aprendizagem, inovação, criatividade e importação de conhecimento do meio envolvente da organização;
- ii) Aquisição* do conhecimento, que consiste na sua captura e manutenção para posterior tratamento e utilização;
- iii) Refinamento* do conhecimento, ou seja, a sua organização, transformação ou inclusão em material escrito, bases de conhecimento, etc. com o objetivo de o tornar disponível para futura utilização;
- iv) Distribuição e implementação* do conhecimento, consiste na sua distribuição pelas pessoas, pelos diversos pontos de ação para que possa ser incorporado nas práticas, em tecnologia e em procedimentos através da educação, de programas de formação ou de sistemas automatizados baseados em conhecimentos, redes de peritos, entre outros;
- v) Aproveitamento ou aplicação do conhecimento*, a fase em que a utilização do conhecimento, a sua aplicação, exerce influência nos processos de trabalho, tornando-se a base para a aprendizagem e a inovação.

**Figura 3.3.3.3** Ciclo de evolução do conhecimento organizacional

FONTE Wiig (2004, p. 92)



Há diferenças na maneira como os diversos autores perspetivam o processo de Gestão do Conhecimento ou, até mesmo, na forma como este conceito deve ser entendido. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o processo centra-se na criação sistemática de novos conhecimentos através de quatro modos de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, nomeadamente: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização. Este processo permite a difusão do novo conhecimento por toda a organização e a sua incorporação em novos produtos. Liebowitz e Beckman (1998) dividem-no em oito etapas: a identificação, a coleta, a seleção, o armazenamento, a partilha, a aplicação, a criação e a venda do conhecimento, enquanto Davenport e Prusak (1998) destacam que a Gestão do Conhecimento envolve a criação, a codificação, a coordenação e a transferência do conhecimento no âmbito das organizações. Bukowitz e Williams (2002), por seu turno, identificam duas dimensões: uma dimensão tácita que abrange a obtenção e utilização da informação, um processo de aprendizagem e contribuição dos colaboradores para a base do conhecimento comum e uma dimensão estratégica que compreende a avaliação do conhecimento necessário e existente na organização, a construção e manutenção do conhecimento e o descarte do conhecimento desnecessário à organização. Leonor Cardoso (2003;; L. Cardoso, 2007a), observa os processos relacionados com a Gestão do Conhecimento através de sete dimensões: objetivos e resultados; criação e aquisição do conhecimento; atribuição de sentido; partilha e difusão; memória organizacional; medição; e recuperação. Por último, Wiig (2004) vê as práticas de gestão de conhecimento estruturadas num *ciclo de evolução do conhe-*

*cimento organizacional* que comporta cinco estágios: o desenvolvimento ou criação, a aquisição, o refinamento, a distribuição e implementação e o aproveitamento ou aplicação do conhecimento.

O grande interesse que a Gestão do Conhecimento despertou nos investigadores não teve como corolário a estabilização dos quadros conceituais. Pelo contrário, como defende Loureiro, “a maioria das abordagens teóricas tem características multidimensionais difíceis de circunscrever. A Gestão do Conhecimento é bastante diversificada, dada a complexidade dos contextos estruturais, dos processos de tomada de decisão e das dinâmicas de interação entre atores organizacionais” (Loureiro, 2003, p. 63). Não existe ainda, na literatura, uma definição de gestão de conhecimento normalizada nem uma arquitetura comum seguida por todos.

A tabela 3.3.3.2 sintetiza as abordagens sobre a Gestão do Conhecimento que foram descritas neste ponto. Como se pode depreender desta síntese, existem diferenças quanto ao número e à denominação das atividades da Gestão do Conhecimento. As etapas e atividades são muitas vezes concorrentes, algumas vezes repetidas e nem sempre com uma sequência linear (Loureiro, 2003, p. 73). No entanto, existe um certo consenso quanto aos conteúdos de tais dimensões. Pelo que, neste estudo, daremos atenção aos processos normalmente mencionados na literatura alusiva à Gestão do Conhecimento, nomeadamente: a criação e aquisição, o armazenamento; a partilha e a utilização do conhecimento (Chuang, 2004).

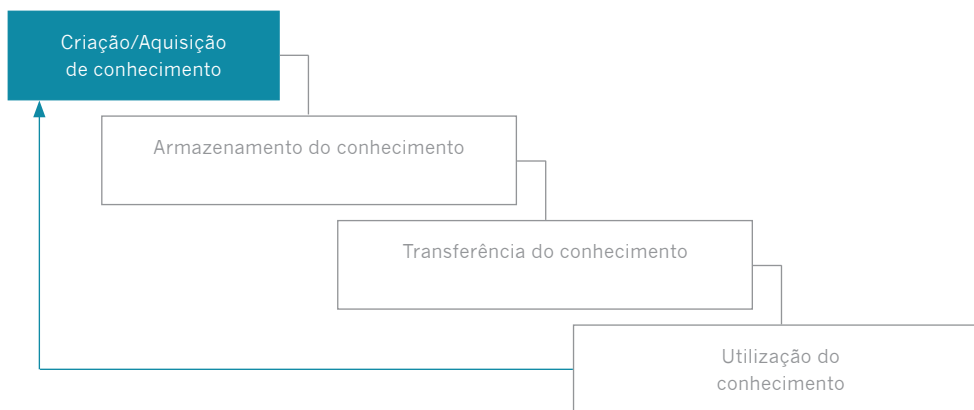
**Tabela 3.3.3.2** Os modelos de Gestão do Conhecimento, por etapas e autores

Autores		Etapas de Gestão do Conhecimento			
Nonaka e Takeuchi (1997)	Socialização	Externalização	Combinação	Internalização	
(Liebowitz & Beckman, 1998)	Identificação Coleta Criação	Seleção Armazenamento	Partilha	Aplicação Venda	
Davenport e Prusak (1998)	Criação	Codificação	Transferência		
Bukowitz e Williams (2002)	Processo de aprendizagem; Construção e manutenção do conhecimento	Contribuição dos colaboradores para a base do conhecimento comum		Obtenção e utilização da informação	Avaliação do conhecimento; Descarte do conhecimento desnecessário
L. Cardoso (2003)	Criação e aquisição	Atribuição de sentido Memória organizacional	Partilha e difusão	Recuperação	Medição
Wiig (2004)	Desenvolvimento ou criação do conhecimento Aquisição do conhecimento	Refinamento do conhecimento	Distribuição e implementação do conhecimento	Aproveitamento ou aplicação do conhecimento	

### 3.4 As etapas da Gestão do Conhecimento

Neste ponto, apoiados nos vários modelos que foram sendo propostos por diversos autores, procuraremos clarificar as quatro principais etapas da Gestão do Conhecimento (criação, armazenamento, partilha e utilização do conhecimento), representadas na figura 3.4.1, a fim de delimitar teórica e conceptualmente o estudo empírico realizado. Nesse sentido, explicitaremos cada uma das etapas da Gestão do Conhecimento mencionados na literatura, de modo a sistematizar e articular os contributos das diferentes perspetivas. Estes processos não representam um conjunto monolítico, mas um grupo de atividades, interligadas e complementares.

Figura 3.4.1 Etapas da Gestão do Conhecimento



#### 3.4.1 Criação e aquisição de conhecimento

A etapa de criação e aquisição do conhecimento organizacional está relacionada, fundamentalmente, com as diversas fontes de novo conhecimento e com as diferentes formas de aquisição intencional do mesmo. É por isso que esta etapa compreende atividades relacionadas com a entrada e o processamento de conhecimento na organização (Cabrita, 2009), podendo ser encarada como o fator propulsor de todos os outros processos organizacionais relacionados com o conhecimento (L. Cardoso, 2007a).

Uma crítica que aparece frequentemente nos estudos sobre os processos de aprendizagem incide sobre a ênfase excessiva que muitos autores têm dado ao desenvolvimento de novos conhecimentos, perdendo a perspetiva de que as organizações já possuem um grande volume de conhecimento interno, o qual, normalmente, não é adequadamente trabalhado (Spender, 2001). Criar novos conhecimentos não é apenas uma questão de aprender com os outros ou adquirir conhecimentos externos. Trata-se também de criar conhecimento a partir do já existente, o que não raras vezes requiere uma interação intensa entre os elementos da organização (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 10).

Nonaka e Takeuchi são considerados os pioneiros no estudo sobre a criação e o uso do conhecimento nas organizações, uma vez que são os progenitores do modelo denominado de “Espiral do Conhecimento” (Nonaka & Takeuchi, 1997). Como vimos, estes autores demonstraram que a inovação e a criação de novos conhecimentos organizacionais derivam da “conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito” (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Ao introduzirem o fator tempo na interação destes níveis, os autores desenvolveram um modelo que decompõe a criação do conhecimento organizacional em cinco fases: partilha do conhecimento tácito; criação de conceitos; justificação dos conceitos; construção de um arquétipo; difusão interativa do conhecimento (*cross-leveling knowledge*) (Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1997; Scharmer, 2000). Estas fases serão, em seguida, exploradas com maior detalhe.

1) Numa primeira fase, o processo de criação do conhecimento organizacional inicia-se com a *partilha do conhecimento* tácito que corresponde sensivelmente à socialização, uma vez que, inicialmente, o conhecimento reside nos indivíduos e precisa de ser alargado para a organização (Nonaka, 1994, Nonaka & Takeuchi, 1997). Para que aconteça essa partilha é necessário que existam campos nos quais os indivíduos possam interagir uns com os outros através do diálogo. Segundo Nonaka e Takeuchi, um campo de interação típico é uma equipa auto-organizada<sup>86</sup>, onde os membros de diferentes departamentos funcionais trabalham para o mesmo objetivo. As equipas auto-organizadas facilitam a criação do conhecimento através da variedade de requisitos (ver 3.3.3) dos seus elementos, que se encontram sujeitos à redundância de informações e à partilha das suas interpretações sobre a intenção organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 96-98; Nonaka, 1994).

2) Numa segunda fase, o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito dando origem à *criação de conceitos*, um processo análogo à externalização. Quando um modelo mental partilhado se forma no campo da interação, a equipa exprime esse modelo através do diálogo contínuo mediante a reflexão coletiva. O modelo mental é verbalizado em palavras e frases e transposto para conceitos explícitos. Assim, esta fase corresponde à externalização. Este processo pode ser auxiliado pela prática de variados métodos de raciocínio como a dedução, a indução e o afastamento (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 98). O “afastamento”, tal como foi explicitado anteriormente, constitui um modo de raciocínio especial, uma vez que implica o emprego de linguagem figurativa como a utilização de metáforas e analogias, (Nonaka & Konno, 1998). Para os autores, o diálogo entre membros da organização pode assumir a forma criativa a que aqueles dão o nome de “dialética”. “Trata-se de um processo em espiral e interativo, em que

---

<sup>86</sup> A organização do trabalho em equipas é já uma das principais características do modelo japonês de produção, também chamado de Toyotismo, que se desenvolveu na década de 80 do século passado. Este modelo de organização do trabalho envolvia os trabalhadores através da distribuição de tarefas e responsabilidades por equipas de trabalho. O trabalho de grupo apoiava-se no interconhecimento dos seus elementos, permitindo a resolução dos problemas a tomada de decisões e a execução de tarefas (Kovács & Carvallho, 1994). Esta organização do trabalho também assentava na rotatividade de funções o que permitia a polivalência dos trabalhadores (Kovács & Carvallho, 1994).

se utilizam contradições e paradoxos para sintetizar o novo conhecimento” (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 98). A redundância na informação, tal como foi formalizada por Morgan (1996), permite uma melhor compreensão da linguagem figurativa e a cristalização de modelos mentais partilhados (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 99). A flutuação, o caos e a variedade de requisitos ajudam as equipas a perspetivar os problemas de diferentes ângulos, permitindo-lhes repensar as premissas existentes e alterar a forma de pensar (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 99).

3) Na terceira fase procede-se àquilo que os autores designam por *justificação dos conceitos*. Trata-se de uma espécie de triagem dos conceitos recém-criados que determina se estes são efetivamente úteis para a organização e para a sociedade (Nonaka, 1994). A condução deste processo de filtragem torna-se mais apropriada logo após a criação dos conceitos. Geralmente, os critérios de decisão estão relacionados com o custo, a margem de lucro e o crescimento da organização (Nonaka, 1994). Contudo, os critérios de justificação não necessitam de ser rigorosamente objetivos e factuais, também podem ser parciais e imbuídos de valor (Nonaka e Takeuchi, 1997). Os critérios de justificação devem ser congruentes com os sistemas de valor ou as necessidades da sociedade como um todo e devem estar refletidos na intenção da organização. A redundância, por sua vez, ajuda a facilitar o processo de justificação, promovendo a melhor compreensão da intenção organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 99).

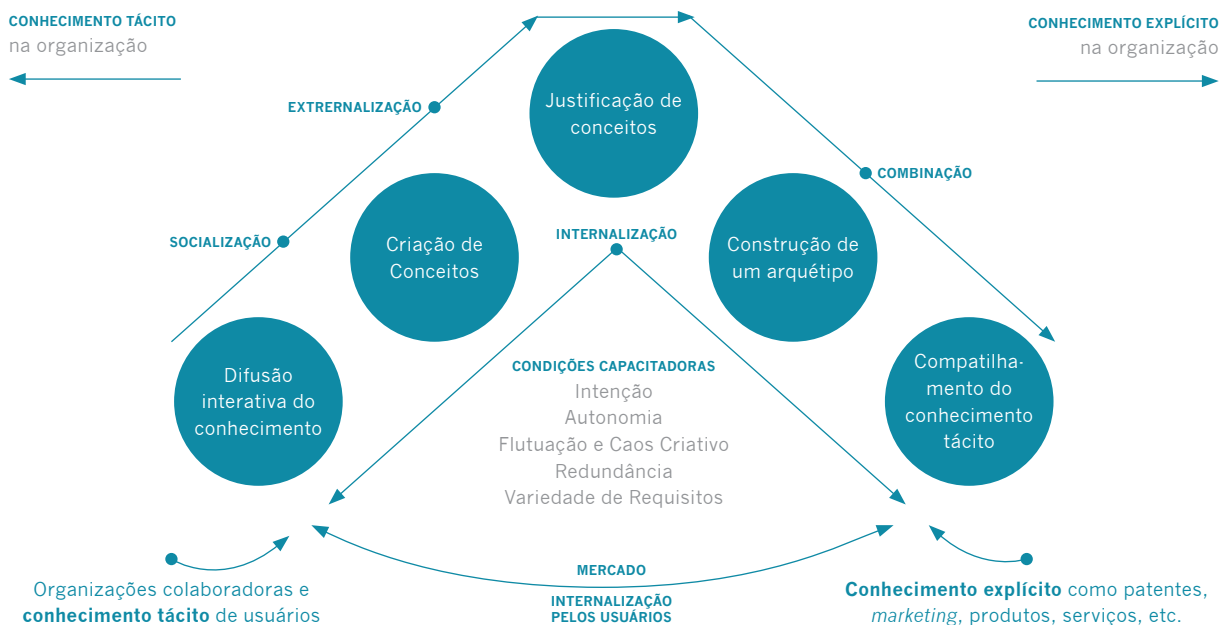
4) Na quarta fase, dá-se a *construção de um arquétipo*. Isto é, a transformação dos conceitos criados e justificados em algo tangível ou concreto. Pode corresponder a um protótipo, a um novo produto ou a um mecanismo operacional, no caso de inovações abstratas. Uma vez que um arquétipo é explícito, tal como os conceitos justificados, este é o processo que se aproxima da *combinação*. Esta é uma fase complexa que exige uma grande cooperação entre vários departamentos. A variedade de requisitos e a redundância de informações podem incrementar este processo, bem como a intenção organizacional (ver 3.3.3), uma vez que orienta a convergência dos vários tipos de *know-how* e tecnologias e promove a cooperação entre as pessoas e departamentos. (Nonaka & Takeuchi, 1997, pp. 100-101).

5) A última fase corresponde à *difusão interativa do conhecimento* (*cross-leveling knowledge*) que amplia o conhecimento criado para os níveis interno e externo da organização. Ao nível interno o que se concretiza em algo ou que assume a forma de um arquétipo pode suscitar um novo ciclo de criação do conhecimento, expandindo-se horizontalmente e verticalmente pela organização. Para que esta fase funcione com eficácia, cada unidade tem, segundo os autores do modelo, de possuir autonomia para usar conhecimento que foi desenvolvido noutra lugar, utilizando-o em diferentes níveis e atravessando estruturas. A transferência do conhecimento é facilitada por processos como a flutuação interna, a rotatividade do pessoal, assim como a redundância de informações e a variedade de requisitos. Por sua vez, a intenção organizacional determina se o conhecimento deve ou não ser transferido dentro da empresa. No que diz respeito ao nível externo, o conhecimento criado por uma organização pode alargar-se a outras organizações, a clientes, a fornecedores e até mesmo a concorrentes através da interação dinâmica (Nonaka, 1994, Nonaka & Takeuchi, 1997, pp. 101-102).

Assim, a criação do conhecimento consiste num processo contínuo e dinâmico de passagem do conhecimento tácito para conhecimento explícito, que envolve flutuações entre os quatro modos de conversão, numa espiral que alarga progressivamente a base do conhecimento organizacional. Este processo pode expandir-se para o contexto externo da organização, à medida que se dão interações com outras organizações e originar a criação de novos conhecimentos. Através desta interação dinâmica, o conhecimento gerado por uma organização pode originar a mobilização de conhecimentos de intervenientes externos como os seus fornecedores, distribuidores ou clientes. A figura 3.4.1.1 procura ilustrar todo este processo.

**Figura 3.4.1.1** Modelo de criação do conhecimento organizacional

FONTE Adaptado de Nonaka, 1997, p. 96.



Nesta mesma linha de pensamento, Von Krogh (1998) refere que a criação de conhecimento nas organizações é um processo social que envolve sempre mais do que um indivíduo e que compreende pelo menos cinco fases: a partilha de conhecimento, as experiências e práticas entre os membros de uma equipa, a criação efetiva de novos conceitos de produtos e serviços com base no conhecimento partilhado, a justificação desses conceitos (através, por exemplo, de estudos de mercado, de estudos de tendência, de entrevistas focadas, de *benchmarking* ou da estratégia de empresa), a construção de protótipos de produtos ou serviços e, por último, o aproveitamento global do conhecimento, conceitos, protótipos e ofertas por toda a organização.

Os primeiros passos na criação de conhecimento, nomeadamente no âmbito da partilha do conhecimento tácito e a criação de conceitos, dependem da capacidade dos indivíduos de justificar publicamente os seus conhecimentos. Ora, na perspetiva de Von Krogh, 1998, é precisamente este processo de justificação que torna a criação de conhecimento

um processo frágil. Segundo o autor, existem quatro barreiras que dificultam a justificação dos novos conhecimentos. A primeira prende-se com a necessidade da existência de uma linguagem legítima: o conhecimento pessoal deve ser explicitado numa linguagem conhecida e aceite pelos outros membros da equipa e pela organização em geral. No entanto, é importante realçar que alguns conhecimentos novos só podem ser expressos por meio de palavras desconhecidas. Por exemplo, o reconhecimento de novas oportunidades de negócio pode exigir um vocabulário inovador. As histórias e hábitos constituem a segunda barreira. As histórias de tentativas mal sucedidas na implementação de uma tecnologia, perseguição de uma oportunidade de mercado ou desenvolvimento de um novo produto, podem dificultar a afirmação de novos conhecimentos. Os hábitos, por sua vez, constituem rotinas que, por vezes, são difíceis de questionar quando estão fortemente enraizadas na organização. Encontramos a terceira barreira nos procedimentos formais. Estes, se por um lado, incorporam experiências e soluções de sucesso para tarefas complexas, por outro lado, direcionam a comunicação, o planeamento e as medidas de controlo, o que pode dificultar a justificação pública de perspetivas individuais. A quarta e última barreira é a mais fundamental prende-se com a intenção estratégica da empresa, a sua visão ou missão e os valores fundamentais que constituem o que o autor designa por paradigma da organização. Por razões políticas e culturais pode ser difícil justificar os novos conhecimentos que não se enquadrem no paradigma dominante. No entender do autor, estas quatro barreiras fazem da criação de conhecimento um processo frágil mas que deve ser prioritário na agenda de qualquer gestor que se preocupe com a competitividade da sua empresa (Von Krogh, 1998, pp. 135-136).

Para Leonor Cardoso, (2003), a gestão da etapa *criação e aquisição* do conhecimento diz respeito ao desenvolvimento quer de condições favoráveis ao aparecimento de conhecimento novo na organização (como, por exemplo, através da constituição de equipas heterogéneas, da promoção da interação social, do diálogo e reflexão, da criação de espaços de partilha de ideias e experiências, do incentivo à colaboração e a cooperação, etc.), quer de incentivos à aprendizagem, à iniciativa e à criatividade. A autora realça o papel desempenhado pela formação e pelas atividades de investigação e desenvolvimento no âmbito da melhoria contínua dos processos de trabalho.

Ao nível da criação, propriamente dita, de conhecimento necessário à organização, Davenport e Prusak (1998) referem que a *dedicação de recursos*, isto é, a canalização de recursos financeiros, humanos e outros, para formar unidades ou grupos com a finalidade de gerar conhecimento é uma importante forma de promover a criação de conhecimento. Exemplo disso mesmo é a criação de departamentos de pesquisa e desenvolvimento.

Quando não existe disponibilidade financeira por parte da organização, para desenvolver a sua própria investigação, um determinado volume de recursos pode ser canalizado para institutos de investigação públicos ou para Universidades que desenvolvam atividade nessa área. É claro que a decisão de apoiar determinada instituição ou departamento de investigação, depende da sua reputação e das pessoas que aí trabalham, do seu sucesso passado e das opiniões de especialistas sobre o seu potencial futuro (Davenport & Pru-



sak, 1998, p. 57). Contudo, a utilização do conhecimento que é produzido por institutos ou departamentos de investigação exteriores à organização pode ser difícil, pois existe sempre a possibilidade deste ser menos focalizado na ação e dos criadores e os utilizadores do conhecimento falarem linguagens diferentes.

Também Nonaka e Takeuchi referem que uma das condições essenciais para a criação de conhecimento é a reunião de pessoas com experiências diversas. Trata-se do que os autores designam por *caos criativo* (Nonaka & Takeuchi, 1997; Nonaka, 1991, 1994, 2007). Situação que Davenport & Prusak (1998) denominam por  *fusão*, ou seja, a reunião de pessoas com diferentes perspetivas para trabalhar num problema ou projeto, condicionando-as a chegar a uma resposta comum. Esta perspetiva retoma a expressão oriunda da cibernética “variedade de requisitos”, que, como já vimos foi mobilizada por Morgan (1996). A combinação deliberada de pessoas com diferentes capacidades, experiências, ideias e valores pode criar sinergias. No entanto, o caos total não é propriamente criativo. Como referem Davenport e Prusak: “creative abrasion or fusion requires some common ground. Group members must develop enough of a common language to understand one another” (1998, p. 61). Antes da colaboração ser efetivamente criadora, é necessária a partilha prévia de algum conhecimento – como, um objetivo ou conceito comum, que una os diversos membros do grupo.

Segundo Davenport & Prusak (1998), a adaptação que se impõe às organizações, impulsionada pelas inovações ao nível da concorrência, pelas novas tecnologias e pelas mudanças sociais e económicas, incentiva a criação do conhecimento. As próprias crises suscitadas pelo meio envolvente da organização podem ser catalisadoras da emergência de novos conhecimentos, posteriormente utilizados pela organização. Segundo os autores,

*a firm's ability to adapt is based on two principal factors: first, having existing internal resources and capabilities that can be utilized in new ways, and second, being open to change or having a high 'absorptive capacity' (Davenport & Prusak, 1998, p. 65).*

Ao longo do tempo as organizações vão desenvolvendo a sua capacidade de ver, entender e realizar, preparando-se e robustecendo-se com utensilagem que lhes permita enfrentar oscilações e contrariedades típicas de ambientes de crise. Nesse sentido, os autores salientam que algumas organizações chegam mesmo a induzir, nos seus colaboradores, um sentimento de crise, antes de esta suceder, com o objetivo de os instigar à inovação contínua. (Davenport & Prusak, 1998, p. 64).

As *redes de conhecimento* informais e auto-organizadas que se geram espontaneamente no interior das organizações, isto é, as comunidades em que as pessoas se agrupam devido a interesses comuns, as conversas pessoais ou por telefone, por correio eletrónico ou *groupware* para resolução de problemas, podem igualmente servir para criar novo conhecimento (Davenport & Prusak, 1998, pp. 65-66). Estas redes podem funcionar como grandes transmissores do pensamento inovador (Davenport & Prusak, 1998, p. 66).

Segundo Liebowitz e Beckman (1998) a extração e criação de conhecimento ocorre através das seguintes situações: da aprendizagem, do levantamento de conhecimento já exis-

tente, das lições aprendidas, do desenvolvimento do pensamento criativo, da investigação, da experimentação, da descoberta e da inovação<sup>87</sup>. Para estes autores, as principais fontes de aprendizagem que dão origem à criação de novo conhecimento são as seguintes: a autoaprendizagem, a aprendizagem com *experts*, a aprendizagem com os clientes, a aprendizagem com a concorrência, a aprendizagem com o ambiente, a aprendizagem com a indústria, a experimentação e o pensamento criativo (Liebowitz & Beckman, 1998, p. 115).

A *autoaprendizagem* é o produto das lições do trabalho. Mas para que as lições aprendidas com os processos de trabalho possam vir a gerar mudanças e melhorar esses processos, é necessária a sua avaliação por parte dos participantes, observadores, clientes e até investidores. Outras fontes de autoaprendizagem são as revisões operacionais, as revisões realizadas após a implementação de projetos e os mecanismos de avaliação da *performance* dos colaboradores. Os autores salientam que a implementação de novas iniciativas e o trabalho desenvolvido por equipas de projetos, *task forces* e equipas de melhoria de qualidade devem ser alvo de avaliação durante e no final da sua execução, para que os procedimentos desenvolvidos possam ser utilizados em projetos futuros (Liebowitz & Beckman, 1998, p. 116).

Liebowitz e Beckman defendem que as organizações devem *aprender com os seus especialistas*, formalizando o seu conhecimento tácito para que este seja replicado e distribuído. Este procedimento contribui para que esses especialistas possam discutir, colaborar e aumentar o volume de especialização das organizações (Liebowitz & Beckman, 1998, pp. 116-117). Numa organização, podem existir diversas situações que impulsionam a extração do conhecimento de um especialista ou profissional experiente, de forma a reter esse conhecimento na organização, nomeadamente: quando ocorrem saídas de trabalhadores devido a aposentações, promoção para uma função não técnica, desemprego ou diminuição dos quadros, novas contratações, possibilidade de absorção dos conhecimentos dos consultores pelos funcionários e a partilha de conhecimento obtido em conferências e seminários (Liebowitz & Beckman, 1998, p. 118).

Os mesmos autores sublinham a importância das organizações monitorizarem e solicitarem o *feedback* dos clientes, principalmente quando pretendem obter informação para a melhoria do seu desempenho. As expectativas, valores e necessidades dos clientes devem estar refletidas nos produtos e serviços que lhes são facultados. Este *feedback* consiste também nas reclamações e sugestões não explicitamente solicitadas (Liebowitz & Beckman, 1998, pp. 118-119).

A *Inteligência Competitiva* consiste numa forma de aprender com a concorrência; é um processo sistemático de recolha e análise de informações sobre as atividades dos concorrentes e sobre as tendências gerais de um sector específico, com o objetivo de reduzir o riscos e capacitar a organização para uma ação antecipada (Kahaner, 1996

---

<sup>87</sup> Sendo que as atividades organizacionais com maior potencial para proporcionarem a criação de conhecimento são o levantamento do conhecimento, o planeamento estratégico, a investigação, a mudança organizacional, a reengenharia de negócios, a melhoria contínua, a monitorização do ambiente, a inteligência competitiva, a avaliação, a revisão operacional, as revisões após implementação de projetos, a análise das necessidades, a preferência e requisitos dos clientes e *stakeholders*, o *benchmarking* e boas práticas, as tomadas de decisão, a resolução de problemas e as lições aprendidas. No entanto, os autores salientam que, não poucas vezes, as aprendizagens que resultam das diversas atividades organizacionais nem sempre são extraídas, armazenadas ou disseminadas pelos potenciais interessados (Liebowitz & Beckman, 1998, p. 112).

citada por A. M. Serrano & Fialho, 2003). Ou seja, a inteligência competitiva pode assumir-se como um suporte para tomadas de decisão ao nível da gestão, conduzindo à antecipação de mudanças no mercado, às ações dos concorrentes, assim como, à descoberta de novos ou potenciais concorrentes. A inteligência competitiva pode, ainda, promover a aprendizagem através da tomada de conhecimento dos insucessos dos outros, levar à aprendizagem sobre novas tecnologias, produtos e processos que afetam a atividade e incrementar a entrada da organização em novos segmentos de mercado. Por último, a inteligência competitiva tende a facilitar a aprendizagem sobre políticas legislativas e alterações regulamentares que afetam a atividade, podendo levar à iniciação de novos negócios, a uma maior abertura mental face a práticas utilizadas pela organização e, ainda, ajudar a implementar estratégias de melhoria ao nível da gestão (Kahaner, 1996 citado por Liebowitz & Beckman, 1998, p. 119).

*Aprender com o ambiente* é um processo mais abrangente do que a inteligência competitiva, uma vez se relaciona com as melhores práticas e tendências produtivas, tecnológicas, políticas governamentais e demográficas (Liebowitz & Beckman, 1998).

Ao contrário da inteligência competitiva, *aprender com a indústria* através do estudo das melhores práticas internas e/ou externas e da realização de *benchmarking*, pressupõe cooperação entre diversas organizações. Estas, partilham os segredos do seu sucesso em função do prestígio e do reconhecimento que isso implica (as melhores empresas normalmente atraem trabalhadores talentosos). Liebowitz e Beckman alertam para o facto de, no início deste processo ser aconselhável a identificação das categorias das melhores práticas dentro e fora da empresa, examinando-se os componentes do sistema de negócios, Uma atenção especial deve ser dada aos processos, produtos ou serviços, à especialização, às tecnologias e às componentes motivacionais, bem como, às competências determinadas pela avaliação estratégica. A transferência das boas práticas só surtirá melhorias se os componentes do sistema de negócios entre as duas organizações, forem semelhantes (Liebowitz & Beckman, 1998, pp. 120-121). No entanto, os autores ressaltam que as organizações do mesmo ramo têm dificuldade em cooperar quando se trata de *benchmarking* e de boas práticas, preferindo competir através da contratação de líderes reconhecidos que introduzam produtos ou serviços de sucesso na organização. De facto, a fonte de sucesso competitivo é efetivamente difícil de ser copiada através de *benchmarking* (Liebowitz & Beckman, 1998, p. 120).

No que respeita à *experimentação*, os autores que temos vindo a citar dão particular destaque à perspetiva de Leonard-Barton (Leonard-Barton, 1995) que defende a importância da criação de apoios à experimentação, nomeadamente ao nível da criação de um clima que encoraje a experimentação e que promova a sua concretização, desenvolvendo mecanismos que conduzam à aprendizagem (Leonard-Barton, 1995, citado por Liebowitz & Beckman, 1998, p. 122).

Quando direcionamos a atenção para a *aprendizagem com o pensamento criativo*, verificamos que esta pode ocorrer em diversos contextos: ao nível do planeamento estratégico, do *design* de processos e produtos, da solução de problemas, assim como ao nível da tomada de decisão. Daniel Cougert refere que uma parte significativa do poder do pensamento criativo advém da aplicação consecutiva de pensamento divergente e convergente

em cada fase de um processo de resolução de problemas. De acordo com o autor, enquanto o pensamento divergente gera um vasto leque de possibilidades, o pensamento convergente assenta na seleção das ideias mais promissoras, reduzindo o leque de possibilidades (Cougert, 1996, citado por Liebowitz & Beckman, 1998, p. 123).

A capacidade de uma organização criar conhecimento interno a partir de conhecimento externo é identificada, na maior parte da literatura, como “aquisição de conhecimento” e não como criação propriamente dita. Deste modo, apenas consideramos “criação de conhecimento”, quando este emerge dentro da própria organização e “aquisição de conhecimento” quando este é proveniente de agentes externos. É verdade que os membros de uma organização em contacto com o ambiente, podem criar conhecimento a partir de informação proveniente do exterior. Contudo, para se transformar em conhecimento, essa informação carece da componente humana. Assim, a capacidade dos elementos de uma organização para criar conhecimento a partir da informação externa é também considerada como criação interna de conhecimento.

Segundo Cardoso, a aquisição de conhecimento externo dá-se através do aproveitamento dos conhecimentos trazidos para a organização pelos novos colaboradores, da criação e rendibilização de parcerias, bem como, da atualização do conhecimento que emerge da investigação (L. Cardoso, 2007a). Davenport e Prusak, (1998) acrescentam que a forma mais direta e geralmente a mais eficaz de se adquirir conhecimento é a compra, isto é, adquirir uma organização ou contratar indivíduos que o possuam. Cada vez mais, as empresas adquirem outras empresas especificamente pelo conhecimento que estas últimas possuem. Quando uma organização compra outra adquire também as suas pessoas e, supostamente, o conhecimento que estas possuem, bem como, possivelmente, algum conhecimento estruturado e documentado em suporte de papel ou digital, juntamente com as rotinas e processos que integram o conhecimento da empresa adquirida (Davenport & Prusak, 1998, p. 54). Certas organizações dispõem-se mesmo a pagar um preço superior ao valor do mercado pela compra de outra organização, em virtude do que esperam obter com a incorporação do novo conhecimento ao seu próprio *stock*. Contudo, é importante ter presente que, nos processos de aquisição, a integração efetiva do novo conhecimento pode não ser bem-sucedida devido à existência de obstáculos culturais e políticos que impeçam a absorção e aceitação do conhecimento adquirido. Alguns interesses instalados podem resistir à aceitação das sugestões e instruções dos novos trabalhadores (Davenport & Prusak, 1998). Ora, para além de comprado, o conhecimento pode ser alugado e a sua criação pode ser financiada. Uma organização pode apoiar financeiramente uma pesquisa universitária ou institucional em troca do direito de prioridade no uso comercial dos seus resultados ou até alugar uma fonte de conhecimento. Esta linha de ação pode conduzir à criação de consórcios entre as empresas e as universidades. Contratar um consultor para a realização de um projeto também é uma forma de alugar uma fonte de conhecimento. Mas contrariamente ao aluguer de ativos tangíveis, o aluguer de conhecimento implica sempre algum grau de transferência de conhecimento, ainda que se trate apenas de uma pequena parcela do conhecimento detido pelos especialistas (Davenport & Prusak, 1998).

Julián, baseada em vários outros autores, enumera as barreiras com que se depara a

aquisição de conhecimento externo, como, por exemplo, as diferenças culturais e as diferenças nas bases de conhecimento ou a falta de solidez e diversidade ao nível do conhecimento nas organizações recetoras. Outro fator impeditivo da aquisição de conhecimento advém das diferenças da estrutura e política organizacional. Uma estrutura burocratizada e pouco flexível, ou uma direção com crenças muito rígidas, por exemplo, dificultam a aquisição de conhecimento externo. Uma forte ideologia partilhada, que impeça a identificação de mudanças no mercado, pode dar origem ao síndrome de “o que não é inventado aqui não é bom” e constituir uma barreira que isola a organização, tornando-a surda ao exterior. Ora, quando abordamos a aquisição de conhecimento externo, não poderemos esquecer a possível falta de motivação dos recetores desse mesmo conhecimento. A ausência de estratégias proactivas e, ainda, o distanciamento geográfico, constituem igualmente fatores inibidores da aquisição de conhecimento no exterior (Julián, 2009, p. 138).

**Tabela 3.4.1.1** Atividades de criação e aquisição do conhecimento

Atividades de criação/aquisição de conhecimento		Autores
Criação	Investigação e desenvolvimento	(Davenport & Prusak, 1998); (Liebowitz & Beckman, 1998); (L. Cardoso, 2003);
	Fusão criativa (criação de equipas heterogéneas)	(Nonaka & Takeuchi, 1997); (Davenport & Prusak, 1998); (L. Cardoso, 2003);
	Redes informais e auto-organizadas	(Nonaka & Takeuchi, 1997); (Davenport & Prusak, 1998);
	Incentivo à criatividade	(L. Cardoso, 2003); (Liebowitz & Beckman, 1998); (Wiig, 2004)
	Experimentação	(Liebowitz & Beckman, 1998); (Leonard-Barton, 1995)
	Autoaprendizagem resultante da atividade do trabalho	(Liebowitz & Beckman, 1998);
	Adaptação a novas tecnologias	(Nonaka & Takeuchi, 1997); (Davenport & Prusak, 1998); (Liebowitz & Beckman, 1998);
	Aprendizagem com os stakeholders (fornecedores, clientes, concorrência e atores da comunidade envolvente)	(Nonaka & Takeuchi, 1997); (Davenport & Prusak, 1998); (Liebowitz & Beckman, 1998); Bukowitz & Williams, 2002; (Wiig, 2004)
	Adaptação às mudanças sociais e económicas	(Davenport & Prusak, 1998); (Liebowitz & Beckman, 1998).
Aquisição	Investigação	(Davenport & Prusak, 1998); (L. Cardoso, 2003);
	Parcerias	(Davenport & Prusak, 1998); (L. Cardoso, 2003); (Julián, 2009)
	Consultoria	(Davenport & Prusak, 1998); (Julián, 2009)
	Aquisição de conhecimento através fusões de organizações	(Davenport & Prusak, 1998); (Julián, 2009)
	Contratação de pessoal	(Davenport & Prusak, 1998); (L. Cardoso, 2003); (Julián, 2009)

### 3.4.2 Armazenamento do conhecimento

Peter Drucker (1997) alerta para o facto de os trabalhadores da sociedade do conhecimento poderem levar o conhecimento onde quer que ele seja melhor recompensado (financeiramente ou não) visto que, embora os trabalhadores ainda dependam das empresas para exercer as suas atividades, a relação entre ambos mudou. Atualmente, é o trabalhador, e já não o capitalista, que detém a propriedade dos meios de produção. Este facto muda significativamente a relação de poder nas empresas. Com cada funcionário que sai, a organização perde conhecimento (Drucker, 1997).

A gestão do processo de armazenamento tem como objetivo reduzir a perda de conhecimentos inerentes às várias especialidades e às diversas experiências dos indivíduos que integram o quadro de uma organização. A memória coletiva da organização deve estar representada em repositórios de conhecimentos,<sup>88</sup> com o propósito facilitar a sua acessibilidade. Por outras palavras, a etapa da retenção e armazenamento privilegia as atividades de Gestão do Conhecimento que estão associadas à manutenção da memória organizacional: o mapeamento, a sistematização e a posterior disseminação do conhecimento. A manutenção do conhecimento pretende reduzir o retrabalho e a perda de conhecimentos inerentes aos indivíduos que compõem a estrutura laboral de uma organização.

Existe, na literatura, uma variação considerável no que é entendido por memória organizacional. Esta noção, oriunda da sociologia, tem sido interpretada de várias formas (Stein, 1995) por diversos autores. A noção de memória organizacional deriva da noção de memória coletiva, a qual evoluiu a partir dos trabalhos de Émile Durkheim sobre a consciência coletiva. Para o fundador da Sociologia, a consciência coletiva é formada pela combinação das consciências individuais através da partilha de informações e da troca de símbolos. Assim, a memória coletiva constitui o produto dos processos sociais que nos permitem comunicar e articular informações que levam à partilha de interpretações que se foram constituindo como normas sociais e costumes. Desta formulação surgiu a noção de memória de um determinado sistema social, tal como o da organização (Stein, 1995). Leonor Cardoso fala de atribuição de sentido como um dos processos de Gestão do Conhecimento, ou seja, gerir o conhecimento é também gerir os processos que conferem coerência à interpretação da informação e do conhecimento (L. Cardoso, 2007a). Estes processos permitem a atribuição de um sentido coletivo aos episódios históricos da organização, aos sucessos e insucessos, às regras, rotinas e procedimentos estabelecidos, etc. (L. Cardoso, 2007a, p. 177).

No que diz respeito à definição da noção de memória organizacional propriamente dita, Stein defende que,

---

<sup>88</sup>O termo repositório, significa conservação do conhecimento para uma utilização posterior, implicando a sua reutilização (J. M. Martins, 2010, p. 68). Nas organizações, as pessoas, a tecnologia (instalações, *hardware* e *software*, práticas e procedimentos, funções, estruturas organizacionais, rotinas) e a cultura são repositórios de conhecimento, ou seja, formas de retenção do conhecimento (J. M. Martins, 2010, p. 67). Segundo Liebowitz e Beckman, quando se pretende criar um repositório de conhecimento deve-se começar com a documentação interna disponível. Alguns desses documentos poderão ser: análise de investidores; análise das necessidades dos clientes; mapas de processos e fluxo de trabalho; procedimentos, diretrizes e normas; dados de medidas e performances de novos produtos/serviços; avaliação e aprendizagem com novos produtos/serviços; estimativa e planos de compensação (Liebowitz & Beckman, 1998).

*Organizational memory is the means by which knowledge from the past is brought to bear on present activities, thus resulting in higher or lower levels of organizational effectiveness (Stein, 1995, p. 22).*

De acordo com este autor, em muitos casos, a memória organizacional envolve a codificação das informações através de representações que mais tarde influenciam a percepção e interpretação da informação armazenada. Walsh e Ungson (1991), por seu turno, definem memória organizacional como “*information from an organization's history that can be brought to bear on present decisions*” (Walsh & Ungson, 1991, p. 61).

Tal como acontece relativamente ao conhecimento, encontramos na literatura a distinção entre memória individual e organizacional. A memória individual desenvolve-se com base nas observações, experiências e ações de uma pessoa (Argyris, 1998a, 1977; Sandelands & Stablein, 1987), enquanto a memória coletiva ou organizacional é entendida como o conhecimento, experiência e eventos passados que influenciam atividades atuais da organização (Stein & Zwass, 1995). A memória organizacional transcende a memória individual porque inclui componentes como a cultura organizacional, as transformações (processos de produção e processos de trabalho), a estrutura (funções organizacionais formais), a ecologia (espaço físico ou local de trabalho) e os arquivos de informações (internos e externos à organização) (Walsh & Ungson, 1991)

Para Leonor Cardoso (2003, 2007a), existem três tipos de memória organizacional. A *memória organizacional interna intencional*, composta por autênticos repositórios de conhecimento como, por exemplo as pessoas, as equipas de trabalho, todo o coletivo social da organização, os procedimentos e rotinas, bem como, os produtos e serviços que a organização presta e que estão imbuídos do seu conhecimento em forma de competências nucleares. A *memória organizacional interna tácita* cujos elementos constituintes são os indivíduos, as equipas e a globalidade da organização, nomeadamente ao nível das suas estratégias, políticas e práticas, teorias de ação, estrutura, ecologia, cultura, valores, princípios, rituais, símbolos, modos de fazer e de estar (L. Cardoso, 2007a, p. 180). E, por último, a *memória organizacional externa*, que consiste na reputação da organização e na imagem que esta passa para o exterior, bem como, nas informações acerca dela que estão registadas nos diversos repositórios externos (do governo, dos concorrentes, nos media, na internet, etc.) (L. Cardoso, 2007a, p. 180). Deste modo, a memória organizacional consiste num conjunto de diferentes componentes, nomeadamente, os indivíduos (as suas memórias e competências), a cultura (crenças, valores, símbolos e histórias), as transformações (procedimentos e processos de transformação), a estrutura organizacional (funções<sup>89</sup>), a ecologia (instalações e ergonomia) e os arquivos externos (clientes, concorrentes, grupos de indústrias, governo) (Walsh & Ungson, 1991).

Segundo Nielsen, a gestão da memória organizacional, enquanto parte do processo de Gestão do Conhecimento, implica a existência de processos de recuperação, redefi-

---

<sup>89</sup> As funções individuais fornecem um repositório onde podem ser armazenadas informações organizacionais. A função estabelece uma ligação entre a memória individual e organizacional, uma vez que a atuação do indivíduo é guiada por regras coletivamente reconhecidas e publicamente conhecidas na organização (Walsh & Ungson, 1991).

nição e recombinação do conhecimento. A recuperação consiste na procura e aquisição do conhecimento anteriormente armazenado na memória organizacional. A redefinição, por sua vez, é a interpretação de conhecimentos recuperados em articulação com novos conhecimentos já assimilados. Por último, a recombinação corresponde à fusão dos conhecimentos redefinidos com outros conhecimentos já existentes. A redefinição, bem como a recombinação, podem induzir a criação de novas capacidades pessoais e inclusive no caso particular da recombinação, a novas capacidades organizacionais (Nielsen, 2006, citado por Julián, 2009, pp. 152-153).

Para apoiar e suportar estes processos é necessário desenvolver estratégias e providenciar infraestruturas que permitam a elaboração, manutenção e desenvolvimento da memória organizacional (P. M. A. Cardoso, 2005, p. 67; Cardoso, 2003).

O Armazenamento eficaz do conhecimento organizacional implica necessariamente um conjunto de procedimentos de codificação e indexação que permitam a sua posterior recuperação. Para Davenport e Prusak, (1998) a finalidade de transformar o conhecimento organizacional num código é torná-lo explícito, portátil, organizado e o mais inteligível possível para quem dele necessita. A codificação consiste no “(...) processo de conversão do conhecimento em mensagens, palavras, códigos ou fórmulas que podem ser processadas como informação” (Cabrita, 2009, p. 61) No modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), trata-se da fase de “externalização do conhecimento”.

Para Davenport & Prusak (1998), a codificação do conhecimento sem que este perca as suas propriedades implica ter em conta alguns princípios, nomeadamente: definir qual é a estratégia de negócio para o conhecimento codificado, identificar o conhecimento existente nas formas que são apropriadas para se atingir os objetivos de negócio; avaliar o conhecimento em termos de utilidade e adequação à codificação e identificar um meio de codificação e distribuição apropriada (Davenport & Prusak, 1998, pp. 68-69).

Por exemplo, as patentes, assim como as representações em texto de processos ou produtos desenvolvidos por especialistas ou inventores, os relatórios e outros documentos estruturados, constituem formas de conhecimento explícito codificado. Quando se implementa uma alteração nas rotinas de funcionamento ou quando uma nova rotina é estabelecida, a organização normalmente cria manuais ou ferramentas que facilitem a sua adoção. O principal benefício do esforço de codificação é o sucesso da utilização desse manual ou da ferramenta desenvolvida (Zollo & Winter, 2002).

A simplificação cognitiva inerente ao ato de sintetizar no papel ou num programa de computador um conjunto de instruções, pode significar uma economia de processamento de dados. Algo que, conseqüentemente, contribui para o aumento da eficácia nas tomadas de decisão, podendo, também clarificar as implicações de algumas de atividades (Zollo & Winter, 2002). Contudo, podem surgir obstáculos à utilização do conhecimento codificado, nomeadamente a dificuldade em garantir que a codificação é concretizada da forma mais adequada. (Zollo & Winter, 2002).

Uma parte importante do processo de codificação, que pode ser realizada através da tecnologia, consiste no mapeamento das fontes de conhecimento organizacional. A elabo-



ração de mapas de conhecimento<sup>90</sup> implica a localização do conhecimento importante na organização e, por conseguinte, a publicação de listas ou quadros que mostrem onde encontrá-lo. Estes instrumentos indicam geralmente pessoas, documentos e bases de dados. Um mapa de conhecimento também funciona como inventário, podendo ser utilizado como uma ferramenta para avaliar o stock do conhecimento organizacional e identificar os pontos fortes a serem explorados e as lacunas a colmatar (Davenport & Prusak, 1998, pp. 72-73).

O armazenamento e a preservação do conhecimento centram-se, assim, numa série de aspetos práticos, nomeadamente na compilação e na sistematização de informação proveniente de diversas fontes. No entanto, como vimos, para além do conhecimento explícito, o conhecimento também existe nas pessoas, sob a forma de conhecimento tácito. O *know-how* de cada um, a memória das soluções encontradas anteriormente, a compreensão dos problemas e das suas soluções e a capacidade para identificar padrões e criar soluções inovadoras no âmbito do trabalho, constituem conhecimentos tácitos que a organização deve codificar, armazenar e preservar. É por isso que é fundamental mapear as fontes de perícias internas, criar redes de trabalhadores e procurar “ativar” e dar visibilidade a este tipo de conhecimento (Amaral & Pedro, 2004, p. 91).

Muitas vezes é impossível reproduzir num documento determinadas formas de conhecimento tácito que existem numa organização, apenas é possível localizar quem o detém e incentivar o seu detentor a interagir e a partilhá-lo (Davenport & Prusak, 1998, pp. 70-71). Por exemplo, não podemos extrair o conhecimento tácito do pianista ou do cirurgião e codificá-lo e introduzi-lo num repositório, mas podemos procurar reproduzi-lo através da socialização (Amaral & Pedro, 2004). No entanto, apesar de ser difícil codificar o conhecimento tácito, esse esforço pode ser compensatório para a organização, pois a perda das pessoas que o detêm pode constituir uma ameaça ao seu capital intelectual. Assim, é importante o desenvolvimento de estratégias que disseminem ao máximo essas formas de conhecimento, evitando que estas se concentrem numa única pessoa.

A literatura sobre a Gestão do Conhecimento enumera vários os tipos de repositórios. Davenport, De Long, & Beers (1998) identificaram três tipos básicos de repositórios de conhecimento:

- i) o conhecimento externo, por exemplo, a inteligência competitiva;
- ii) o conhecimento interno estruturado, como por exemplo, os relatórios de pesquisa, os materiais de marketing, as técnicas e métodos, bases de dados, etc.;
- iii) o conhecimento interno informal, como as bases de dados de discussão, muitas vezes denominadas de “lições aprendidas” onde as pessoas registam as suas experiências expondo-as aos cometários de outros.

Tan, Teo, Tan, e Wei referem como repositórios de conhecimento os documentos es-

---

<sup>90</sup> O mapa do conhecimento de uma organização é um guia que representa o caminho para aceder ao conhecimento que existe nessa organização. Estes mapas funcionam como guias e não repositórios, uma vez que não contêm conhecimento, apenas indicam pessoas, documentos ou bases de dados (Terra, 2003). Os mapas de conhecimento existem naturalmente nas organizações, uma vez que cada membro da organização tem na sua cabeça uma pequena parte desse mapa. Cada um sabe o conhecimento que detém e, de uma forma geral, tem uma ideia de onde se deve dirigir para encontrar o conhecimento de que necessita para fazer face às situações que enfrenta. O grande desafio é construir um mapa global e coerente de todo o conhecimento da organização (Terra, 2003).

critos, a informação armazenada em bases de dados eletrônicas, o conhecimento humano codificado e armazenado em sistemas periciais, os processos e procedimentos organizacionais documentados, bem como o conhecimento tácito adquirido pelos indivíduos e redes de indivíduos que está acumulado em elementos intangíveis como a cultura (Tan, Teo, Tan, e Wei, 1999, citados por Alavi e Leidner, 2001).

Davenport e Prusak (1998) defendem que uma organização pode segmentar o processamento do seu conhecimento em duas grandes classes: integradora, com repositórios estruturados para gerir o conhecimento explícito, e interativa, permitindo a interação para integrar o conhecimento tácito.

As tecnologias de gestão de documental permitem reunir o conhecimento do passado de uma organização, muitas vezes disperso entre diversas formas de retenção, para que seja efetivamente armazenado e acessível (Stein & Zwass, 1995). As novas tecnologias como a *data warehousing* e *data mining*, as bases de dados multimédia e sistemas de gestão de bases de dados, podem ser ferramentas eficazes para melhorar a memória organizacional (Julián, 2009). Os sistemas de *groupware* permitem criar memória intraorganizacional sob a forma de informações estruturadas e não estruturadas e partilhar essa memória no tempo e no espaço (Alavi & Leidner, 2001). Trata-se de importantes ferramentas para o armazenamento da memória organizacional que têm como principal vantagem incrementar a velocidade a que o conhecimento pode ser acedido (Julián, 2009). Apesar da disponibilidade destas tecnologias, algumas empresas de consultoria têm desenvolvido repositórios de conhecimento sobre os seus clientes, os projetos, a concorrência e as indústrias que servem (Alavi, 1997).

Contudo, é preciso que se afirme que a memória organizacional pode ter influências positivas e negativas no comportamento e *performance* das organizações (Alavi & Leidner, 2001; Canavarró, 2000). A existência de uma memória com base em experiências do passado pode facilitar a implementação da mudança. A memória pode ajudar a armazenar e reaplicar soluções em forma de procedimentos e *standards* que já funcionaram no passado, evitando o desperdício de recursos organizacionais na replicação de trabalho desenvolvido anteriormente (Alavi & Leidner, 2001). Pode, ainda, evitar que se reproduzam erros cometidos. No entanto, apesar de todos os cenários positivos, a memória também pode conduzir à manutenção do *status quo*, reforçando a aprendizagem de ciclo único (Argyris, 2001), o que pode conduzir à formação de culturas estáveis, consistentes e muito resistentes à mudança. Uma restrição que pode ameaçar a viabilidade da organização (Alavi & Leidner, 2001).

Segundo Stein (1995), a memória organizacional não influencia forçosamente pela positiva a eficácia duma organização, também pode funcionar em sentido inverso e baixar os níveis de eficácia, dependendo da forma como os elementos de uma organização lidam com o conhecimento que obtêm do passado. Por isso, o autor encara a memória organizacional como o meio através do qual o conhecimento do passado é trazido para as atividades presentes, podendo resultar em maiores ou menores níveis de eficácia organizacional. Stein lembra que a memória organizacional é neutra e os seus efeitos são contingenciais. Ou seja, são os membros da organização que determinam o que fazer

com o conhecimento que adquirem a fim de atenderem às demandas da organização (Stein, 1995). A memória organizacional pode beneficiar a organização de várias maneiras, nomeadamente, ao contribuir para manter uma direção estratégica ao longo do tempo, ao ajudar a evitar ciclos viciosos em que se aplicam soluções antigas para problemas novos porque ninguém se recorda do que foi feito antes, ao dar significado ao trabalho das pessoas quando os seus esforços são mantidos, ao facilitar a aprendizagem organizacional, ao fortalecer a identidade da organização e ao fornecer aos recém-chegados o acesso ao conhecimento daqueles que os antecederam (Stein, 1995, pp. 31-32). Uma vez que é representativa da experiência da organização, a memória organizacional, espelha os valores criados e desenvolvidos socialmente, que veiculam uma determinada conceção do mundo.

**Tabela 3.4.2.1** Atividades de armazenamento do conhecimento

Atividades de armazenamento do conhecimento	Autores
Definição e identificação do conhecimento importante;	(Davenport & Prusak, 1998); (Nonaka & Takeuchi, 1997), (Liebowitz & Beckman, 1998)
Codificação e registo do conhecimento	(Stein, 1995); (Nonaka & Takeuchi, 1997); (Davenport & Prusak, 1998); (Liebowitz & Beckman, 1998); (Zollo & Winter, 2002); (L. Cardoso, 2003); (Cabrita, 2009)
Mapeamento das fontes de conhecimento	(Davenport & Prusak, 1998); (Terra, 1999, 2001b); (Amaral & Pedro, 2004)
Retenção de conhecimento tácito	(Walsh & Ungson, 1991); (Tan, Teo, Tan & Wei, 1999, citado em Alavi & Leidner, 2001); (L. Cardoso, 2003)

### 3.4.3 Transferência do conhecimento

A transferência consiste na recuperação e acessibilidade do conhecimento da memória coletiva da organização e envolve a sua distribuição, a acessibilidade aos repositórios e a partilha entre os colegas (Liebowitz, 2001). As atividades de transferência do conhecimento podem ocorrer de forma intencional e consciente ou de forma não intencional. Davenport e Prusak (1998) referem que o conhecimento é transferido, quer se faça conscientemente a gestão dessa transferência ou não. Segundo os autores, a transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é essencial para um bom desempenho organizacional. No entanto, as organizações que encaram a criação e Gestão do Conhecimento como um aspeto fundamental tendem a adotar estratégias específicas para o incentivo da sua transferência que sejam congruentes com a sua cultura organizacional (Amaral & Pedro, 2004). Essas organizações investem recursos na estruturação, transferência e partilha de conhecimento.

A transferência de conhecimento ocorre quotidianamente no contexto organizacional. Nas organizações de pequena dimensão é comum a transferência do conhecimento ocorrer de forma fragmentada e informal. Contudo, nas organizações de maior porte, embora exista a possibilidade de haver mais conhecimento, caso não se estruture a partilha do conhecimento, pode ser difícil para os trabalhadores encontrar o conhecimento de que necessitam (Davenport & Prusak, 1998).

O conhecimento tácito é especialmente difícil de transferir, porém a melhor forma de o fazer é mediante a sua articulação e codificação (Teece 2000; Davenport & Prusak, 1998). No entanto, a transferência do conhecimento tácito através de instruções verbais ou escritas, isto é, da sua formalização, pode colocar em risco a vantagem competitiva que a sua posse confere, uma vez que o torna adquirível por agentes externos à organização (Julián, 2009).

Este é um dos paradoxos da Gestão do Conhecimento. Se, por um lado, o fundamento da Gestão do Conhecimento é tornar explícito e acessível o conhecimento existente nos indivíduos, por outro lado, à medida que isto sucede, o conhecimento torna-se replicável e passível de imitação, deixando a organização mais exposta à concorrência (A. M. Serrano & Fialho, 2003; Cabrita, 2009). É por esta razão que os gestores devem procurar controlar a difusão de conhecimento sensível que possa pôr em causa as competências estratégicas da organização e investir em procedimentos de restrição da transferência involuntária de conhecimento (A. M. Serrano & Fialho, 2003). No entanto, os mesmos autores alertam para a possibilidade de as estratégias de restrição da transferência involuntária do conhecimento, poderem vir a dificultar a sua transferência voluntária. Convém lembrar que a própria codificação pode implicar a eventual perda de conhecimento relevante (Niesen, 2006, citado por Julián, 2009). Como vimos, Nonaka e Takeuchi (1995) destacam a socialização como o processo por excelência na transmissão de conhecimento tácito entre os indivíduos. Processo esse que assenta na partilha de experiências, que é muitas vezes realizada através da observação e imitação das práticas e que, normalmente, ocorre no desenvolvimento das relações informais entre os elementos da organização. Nesse sentido, para favorecer a partilha do conhecimento tácito entre trabalhadores, alguns autores apontam os programas de rotatividade como um dos métodos mais eficientes para transferir conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997; Davenport & Prusak, 1998; Garvin, 1998).<sup>91</sup> A transferência de conhecimento tácito poderá ocorrer, ainda, através de uma parceria, da orientação dos funcionários mais jovens ou através da formação, envolvendo tanto a transferência de conhecimento tácito como explícito (Davenport e Prusak, 1998; Garvin, 1998). No entanto, Davenport e Prusak (1998) advertem que os métodos de transferência de conhecimento devem ser compatíveis com a cultura organizacional.

As tecnologias de informação constituem também infraestruturas de transferência de conhecimento tácito (Cabrita, 2009), nomeadamente as redes internas, as bases de dados que ponham em interação os trabalhadores que desejam partilhar informação,

---

<sup>91</sup> Nonaka e Takeuchi (1997) apontam como exemplo empresas japonesas que utilizam o sistema de rotatividade de executivos da engenharia para a produção e vice-versa, de forma a permitir que estes compreendam todo o processo de desenvolvimento e de fabricação de novos produtos.

os mapas de conhecimento, os sistemas de videoconferência ou os registos em vídeo ou CD-ROM de histórias e experiências de trabalhadores com maior antiguidade, antes de deixarem a organização (Davenport & Prusak, 1998).

A simples comunicação entre os elementos de uma organização é um dos exemplos mais pragmáticos da transferência de conhecimento; pode consubstanciar-se numa conversa de corredor, numa pausa para café, numa comunidade prática, na participação num seminário, em conferências, em formação profissional, entre outras formas. Estes processos de transferência permitem gerar um ambiente propício à criação de novas ideias e mesmo de resolução de problemas (Davenport & Prusak, 1998). Neste sentido, a conversação, o diálogo e a troca de opiniões e experiências facilitam a transferência e partilha de conhecimento (Cabrita, 2009). Contudo, existem fatores inibidores deste tipo de transferência, nomeadamente os que estão relacionados com os aspetos culturais.

Bukowitz e Williams (2002) enumeram as seguintes atividades que promovem uma maior contribuição e partilha de conhecimento: i) os programas de monitorização onde os especialistas trocam perspetivas com os trabalhadores mais novos, possibilitando uma abertura a mundos diferentes, ii) as licenças sabáticas para renovação de conhecimentos, iii) os programas de intercâmbios e estágios, que levam as pessoas a trabalhar com outros grupos ou em áreas diferentes (o que permite alargar e reforçar redes onde a informação flui e a transferência progride), iv) a criação de equipas temporárias de projeto com pessoas com antecedentes diversificados, v) os programas de formação presencial (seminários e oficinas também criam um espaço para as pessoas se relacionarem), vi) as reuniões de trocas de ideias, que estimulam o potencial de intercâmbio e o fluxo de ideias, vii) os ambientes de espaço aberto que permitem o contacto visual e promovem a conversação entre os membros, viii) e o reconhecimento de pessoas com talento particular para se relacionarem com as outras que podem funcionar como impulsionadoras e catalisadoras de redes.

Os espaços informais propícios à emergência de conversas entre os colaboradores, como os bebedouros, os bares ou os restaurantes, são também mencionados por Davenport e Prusak (1998) como espaços de transferência do conhecimento. Essas conversas consistem, muitas vezes, na troca de ideias e informações, na discussão de problemas e soluções. Outros modos de estimular a partilha informal de conhecimento passam pela criação de locais e ocasiões que promovam a interação dos trabalhadores, nomeadamente, passeios, reuniões face a face, feiras e fóruns.

De uma forma geral, a transferência de conhecimento, nomeadamente em grandes organizações, não dispensa as ferramentas proporcionadas pelas tecnologias de informação e comunicação (Davenport & Prusak, 1998). Os processos de distribuição de conhecimento podem usufruir da tecnologia para facilitar, tanto a transferência de conhecimento explícito como de conhecimento tácito (Julián, 2009). No entanto, os principais determinantes do nível de sucesso da transferência do conhecimento são os valores, normas e comportamentos que constituem a cultura organizacional (Davenport & Prusak, 1998, p. 96). Bukowitz e Williams (2002), reforçam esta ideia, ao reconhecer que as possibilidades que as poderosas tecnologias de rede oferecem para distribuir o

conhecimento por uma comunidade, podem tornar-se meramente teóricas ao depararem-se com determinadas barreiras culturais.

Um aspeto importante para o sucesso de qualquer projeto de transferência de conhecimento é a linguagem comum (Davenport & Prusak, 1998: 119). Pessoas com uma língua e uma cultura comum comunicam melhor e transferem o conhecimento de uma forma mais eficaz do que aquelas que não partilham a língua e a cultura.

A resistência à mudança e a necessidade de confiança mútua são, no mínimo, igualmente importantes. Por vezes é necessário observar as pessoas que possuem o novo conhecimento, isto é, saber quem são, quais são as suas qualificações, se são pessoas fiáveis, etc, antes de aceitar esse conhecimento (Davenport & Prusak, 1998). Neste aspeto, a proximidade física entre os diversos membros assume um papel importante. É um dos fatores que, paulatinamente, promove a partilha de uma linguagem comum e contribui para o estabelecimento e consolidação de laços de confiança mútua. De facto, aumentar as ligações organizacionais tende a aumentar os laços de confiança entre os indivíduos e os grupos.

Ainda no âmbito da confiança, é importante um entendimento claro relativamente às expectativas mútuas que existem relativamente à partilha do conhecimento. Deve existir uma espécie de contrato claro entre os indivíduos e entre estes e a organização (Bukowitz & Williams, 2002). Caso os trabalhadores percecionem que a organização pretende apropriar-se do seu conhecimento sem qualquer tipo de retorno, tendem a sentir-se ameaçados e a não cooperar quando se trata de partilhar conhecimento (Bukowitz & Williams, 2002: 211). Um outro aspeto importante passa pela necessidade de criação de políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intangíveis. É de importância vital que exista um entendimento relativamente ao modo como se devem utilizar apropriadamente as ideias dos outros. Um dos caminhos possíveis passa pelo desenvolvimento de políticas e procedimentos absolutamente explícitos, como, por exemplo, associar o nome de quem contribui para o conhecimento partilhado, monitorizando-se, assim, a contribuição de cada indivíduo, solicitar a permissão daqueles que contribuem com o seu conhecimento, evitando a apropriação abusiva. Para além disso, promover a valorização do trabalho das pessoas que partilham o seu conhecimento, a possibilidade do estabelecimento de outras ligações dentro da organização,<sup>92</sup> instituir mecanismos de *feedback* relativamente à utilização das ideias e contributos dados de modo a promover um ambiente criativo e definir os tipos de conhecimento que são mais pertinentes para a organização (Bukowitz & Williams, 2002)<sup>93</sup>.

Convém lembrar aqui que a mera disponibilização de conhecimento não significa necessariamente a sua transferência. Para que se verifiquem mudanças no comportamento organizacional é necessária a absorção do conhecimento. Só assim o conhecimento poderá ser utilizado. Deste modo, a transferência do conhecimento envolve não apenas transmissão, como absorção.

Cohen e Levinthal, em 1989, definiram pela primeira vez a *capacidade de absorção*

---

<sup>92</sup> Com os meios tecnológicos atualmente existentes não é difícil associar os conteúdos do conhecimento ao nome da pessoa que os disponibiliza.

<sup>93</sup> Um sistema de publicação individual pode ajudar as pessoas a manter um sentimento de domínio sobre o seu conhecimento. Esta é uma prática que tem florescido com a *Internet* (Bukowitz & Williams, 2002).

como a capacidade de aprender através de processos de identificação, assimilação e exploração do conhecimento externo (Cohen & Levinthal, 1989). Um pouco mais tarde, em 1990, os mesmos autores redefiniram este conceito de capacidade de absorção, caracterizando-a como a capacidade de uma empresa de valorizar, assimilar e aplicar para fins comerciais, o conhecimento que é proveniente de fontes externas (Cohen & Levinthal, 1990). Esta nova abordagem considera a capacidade de absorção como um subproduto das atividades de I&D, mas também da diversidade ou amplitude da base de conhecimento da organização, da experiência relativa a aprendizagem anterior, de uma linguagem partilhada, da existência de ligações interfuncionais, dos modelos mentais e da capacidade de resolução de problemas pelos membros da organização (Cohen & Levinthal, 1990; Julián, 2009). Dyer e Singh, contemporâneos dos autores mencionados, entendem a capacidade de absorção como um processo interativo de intercâmbio que origina benefícios através de colaboração entre membros de diferentes organizações e entre membros de uma mesma organização. Os autores sugerem que a capacidade de absorção é, em grande parte, condicionada pela motivação para estabelecer interações com diferentes agentes (Dyer & Singh, 1998). Para José Martins (2007), a capacidade de absorção da organização é a capacidade dinâmica sustida nas rotinas e nos processos organizacionais que pode estimular a mudança e potenciar a sua capacidade para adquirir, assimilar, transformar e explorar conhecimento conducente a uma vantagem competitiva.

Zahra e George (2002) dividiram o processo de absorção em quatro dimensões:

*i) a aquisição* de conhecimento externo que assenta na capacidade da organização de identificar e adquirir conhecimento crítico criado externamente;

*ii) a assimilação* que se caracteriza-se pelos processos e rotinas que permitem a análise, o processamento, a interpretação e a compreensão das informações obtidas de fontes externas;

*iii) a transformação* que diz respeito à capacidade da organização para combinar o conhecimento existente com o conhecimento recentemente adquirido e assimilado; e finalmente

*iv) a exploração*, ou seja, a capacidade da organização para combinar e aplicar o conhecimento de forma a alcançar os seus objetivos, baseando-se em rotinas que facilitem a melhoria e influenciem as capacidades existentes ou a criação de novas capacidades, através da incorporação do conhecimento adquirido e transformado (Gutiérrez, Bustinza, & Molina, 2012).

Urge referir que as organizações podem ser capazes de adquirir e assimilar conhecimento e, no entanto, não ter capacidade de o transformar e explorar. Impõem-se, então, estabelecer a distinção entre a *capacidade de absorção potencial* e a *capacidade de absorção realizada*. A *capacidade de absorção potencial* prende-se com a recetividade da organização para adquirir e assimilar conhecimento externo, o que não implica, necessariamente, uma melhoria na sua *performance*. Já no que concerne à *capacidade de absorção realizada*, estamos perante uma capacidade que se centra na transformação e exploração desse conhecimento e na sua incorporação nas operações da organização, o que leva à melhoria da sua *performance* (Zahra & George, 2002; J. D. M. Martins, 2007).

Quando uma empresa tem acesso a influxos de conhecimento complementar provenientes de várias fontes externas, ganha uma maior suscetibilidade ao envolvimento na aquisição, assimilação e exploração de conhecimento. Isto é o resultado das oportunidades de crescimento que esses influxos podem gerar na organização, estimulando, assim, a sua capacidade de absorção (Lane & Lubatkin, 1998; Zahra & George, 2002).

A capacidade de absorção dos membros das organizações decorre de dois elementos: a base de conhecimentos existente na organização e a intensidade de esforço dos membros da organização na resolução de problemas (Kim, 1998). Ora, a capacidade das pessoas, as suas habilitações escolares e académicas e as suas aptidões representam a base dos conhecimentos existentes que é necessária para a assimilação e utilização do novo conhecimento. Já no que concerne ao esforço dos membros da organização para resolução de problemas, este acaba por ser influenciado pelo grau de motivação e pela “visão da organização”. Esse esforço pode resultar em processos de inovação.

L. Kim (1998) e Davenport e Prusak (1998) salientam que, num processo de transferência do conhecimento, há que ter em conta a “velocidade da transferência, isto é, a rapidez com que o conhecimento se movimenta pela organização” (L. Kim 1998, p. 124), e a viscosidade, “riqueza (ou espessura) do conhecimento” transferido.<sup>94</sup> Estes dois fatores ajudam a determinar o grau de eficiência e de utilização do conhecimento organizacional. Contudo, os autores chamam a atenção para o seguinte: aquilo que aumenta a velocidade pode diminuir a viscosidade, pelo que é importante conciliar os dois aspetos.

**Tabela 3.4.3.1** Atividades de transferência do conhecimento

Atividades de transferência do conhecimento	Autores
Socialização (partilha de experiências através da observação, imitação e prática)	(Nonaka & Takeuchi, 1997; Nonaka, 1991, 1994); (Cabrita, 2009)
Comunicação entre elementos da organização (conversaçoão, troca de opiniões, discussão de problemas e soluçoões e partilha de experiências)	(Nonaka & Takeuchi, 1997; Nonaka, 1991, 1994) Davenport & Prusak, 1998); (Cabrita, 2009)
Rotatividade dos trabalhadores	(Nonaka & Takeuchi, 1997; Nonaka, 1991, 1994); (Garvin, 1998); (Davenport & Prusak, 1998)
Formaçoão e integraçoão profissional	(Garvin, 1998); (Davenport & Prusak, 1998); (Bukowitz & Williams, 2002); (Wiig, 2004)
Estabelecimento de parcerias	(Garvin, 1998); (Davenport & Prusak, 1998); (Bukowitz & Williams, 2002)
Criaçoão de espaçoos e locais que promovam a interaçoão	(Davenport & Prusak, 1998); (Bukowitz & Williams, 2002)
Criaçoão de infraestruturas tecnológicas de transferência do conhecimento	(Davenport & Prusak, 1998); (Wiig, 2004); (Cabrita, 2009)
Criaçoão de equipas de trabalho com pessoas com backgrounds diversificados	(Bukowitz & Williams, 2002)

<sup>94</sup> Estes fatores são especialmente influenciados pelo método de transferência. Por exemplo, um conhecimento transmitido através de um processo de orientação ou de aprendizagem, terá mais viscosidade do que o conhecimento obtido através de uma base de dados (Davenport e Prusak, 1998)..



Atividades de transferência do conhecimento	Autores
Definição de políticas de segurança da informação e do conhecimento	(Julián, 2009); (A. M. Serrano & Fialho, 2003);
Estímulo da confiança	(Davenport & Prusak, 1998); (Bukowitz & Williams, 2002)

### 3.4.4 Utilização do conhecimento

Após a localização e obtenção do conhecimento, apresenta-se o desafio de aplicá-lo a cada situação específica de trabalho (Bukowitz e Williams, 2002). A aplicação do conhecimento em prol da eficiência da organização é o objetivo principal da Gestão do Conhecimento (Cabrita, 2009). Não se trata, obviamente, de uma utilização indiscriminada do conhecimento disponível, mas uma aplicação criteriosa de forma a criar valor para a organização (Amaral & Pedro, 2004). Aplicar o conhecimento significa mobilizá-lo na tomada de decisão, na execução de tarefas, na resolução de problemas, na pesquisa de ideias e na aprendizagem (Liebowitz & Beckman, 1998).

A utilização do conhecimento promove o desenvolvimento de novas competências que, por sua vez, impulsiona a inovação, induzindo a criação de novo conhecimento (Cabrita, 2009). Nesta fase, a aplicação criativa e inovadora do conhecimento assume um papel vital na criação efetiva de valor para o cliente. A inovação torna-se, assim, o cerne da questão, revelando-se na criação de soluções alternativas e mais inovadoras. A capacidade de aplicação do conhecimento consiste na capacidade organizacional para explorar ou aplicar o novo conhecimento no desenvolvimento de melhores e novos produtos e serviços, processos, mercados ou formas organizativas (Julián, 2009).

As organizações inovam quando respondem à pressão do ambiente externo (nomeadamente da concorrência, da desregulamentação, do isomorfismo, da escassez de recursos e das exigências do cliente) ou por razões de caráter interno (como, por exemplo, o desenvolvimento de competências, a necessidade de concretização de melhores resultados ou o alargamento e a qualidade dos serviços) (Damanpour, Walker, & Avellaneda, 2009). Independentemente das razões que originam a inovação, esta prende-se com um comportamento adaptativo das organizações, no sentido de manter ou melhorar o seu desempenho (Damanpour et al., 2009).

Na literatura encontram-se, fundamentalmente, três grandes classificações de inovação (Camisón, Lapiedra, Segarra, & Boronat, 2003). Numa primeira classificação, salienta-se a *inovação técnica ou tecnológica* e a *inovação organizativa* (Daft, 1978; Damanpour Fariborz & Evan, 1984; Camisón & Monfort-Mir, 2012). A inovação tecnológica resulta da introdução de novidades técnicas em produtos ou processos (Damanpour & Evan, 1984). Esta inovação está relacionada com a mudança do “núcleo tecnológico” ou “sistema técnico” da organização. As inovações tecnológicas estão diretamente relacionadas com a atividade principal da organização, sendo que a sua introdução acaba por se refletir em

mudanças ao nível dos produtos, processos e sistemas operativos, tecnologias e ao nível do capital físico para a produção (Camisón-Zornoza & Monfort-mir, 2009; Camisón & Monfort-Mir, 2012). A inovação organizativa diz respeito à introdução de novidades nos sistemas e métodos de gestão, nas formas de organizar o trabalho ou nos modelos de negócios (Julián, 2009). Este tipo de inovação representa novas abordagens no âmbito do “núcleo administrativo” ou do “sistema social” da organização, operacionalizadas através da implementação de novas práticas no âmbito da gestão dos recursos humanos, da estrutura e organização do trabalho, dos processos e sistemas de gestão e das relações com o meio externo, nomeadamente com os clientes, os mercados, os fornecedores e os concorrentes (Damanpour & Evan, 1984; Camisón & Monfort-Mir, 2012). Deste modo, as inovações organizativas estão diretamente ligadas à gestão da organização e indiretamente às atividades básicas da organização (Damanpour, Walker, & Avellaneda, 2009; Camisón-Zornoza & Monfort-Mir, 2009; Camisón & Monfort-Mir, 2012). O desempenho da organização depende de uma adoção equilibrada dos dois tipos de inovação (Julián, 2009).

A segunda classificação, que se integra na inovação tecnológica, divide-se entre *inovação de produto* e *inovação de processos* (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2003; Hameed, Counsell, & Swift, 2012). A *inovação de produtos* corresponde à introdução de novos produtos e serviços na organização. Por sua vez, a *inovação de processos* corresponde à introdução de novos elementos na esfera das tarefas, da tomada de decisão, dos sistemas informação ou ao nível da produção ou prestação de serviços. Sendo, esta última, menos visível do que a inovação de produtos. Por vezes, a linha de distinção entre estas duas formas de inovação é muito ténue. Os serviços constituem um exemplo paradigmático de como por vezes se verifica, em simultâneo, uma integração da inovação de processos e de produto. Por exemplo um novo pacote de férias é uma mudança ao nível do produto e do processo (Tidd et al., 2003).

A terceira classificação da inovação divide-a em *inovação radical* e *inovação incremental* (Camisón et al., 2003; Tidd et al., 2003). A *inovação radical* provoca mudanças fundamentais nas práticas dominantes e no conhecimento disponível numa organização ou indústria (Camisón et al., 2003; Silva, 2004) e altera a forma como os seus membros pensam e atuam (Tidd et al., 2003). A *inovação incremental*, pelo contrário, representa mudanças graduais nas práticas habituais (Camisón et al., 2003). Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2006) referem-se a estes dois tipos de inovação utilizando os termos *inovação exploratória* (*exploratory innovations*) e *inovação de exploração* (*exploitative innovations*), respetivamente.

Estas diferenças são relevantes no que se refere à gestão do processo de inovação. A forma como os membros da organização lidam com a mudança incremental no quotidiano é substancialmente diferente da forma como lidam com uma mudança radical num processo ou produto (Tidd et al., 2003). De facto, o que realmente importa é o grau de novidade percebido, ou seja, a noção de novidade que a mudança suscita (Tidd et al., 2003). Pelo que uma mudança, por exemplo, no campo das TIC, para uma determinada organização pode não significar uma grande inovação enquanto para outra, a mesma tecnologia, pode representar um grande repto.

Para Julián, a capacidade de inovação está associada à capacidade dinâmica<sup>95</sup> - formada pela destreza, o saber-fazer, os conhecimentos tácitos e os valores detidos pelas

organizações ou pelos seus membros - para aplicar o novo conhecimento, previamente criado e absorvido no desenvolvimento de novos produtos e processos (2009, p. 157). De facto, para a organização, não só a interligação do conhecimento que vai criando e adquirindo, mas também a valorização do conhecimento já existente através do incentivo à sua utilização revestem-se de grande importância (Cabrita, 2009).

No entanto, existem vários obstáculos à utilização do conhecimento disponível, nomeadamente, a desconfiança relativamente à fonte do novo conhecimento, o orgulho, a teimosia, a falta de tempo, a falta de oportunidade e o medo de assumir riscos. As pessoas têm tendência para resistir a qualquer mudança que requeira o abandono das suas competências, pois acreditam que são essas competências que as identificam profissionalmente, sendo elas o garante da sua competência e bem-estar no trabalho.

A organização pode facultar meios para reforçar o pensamento criativo, mas o essencial é promover um ambiente em que sejam estimuladas a criatividade, a experimentação e a abertura a novas ideias (Bukowitz & Williams, 2002). As mesmas autoras defendem que a permeabilidade de ideias é fundamental para a utilização do conhecimento. Neste sentido, as novas estruturas organizacionais como a empresa em rede, as equipas auto-organizadas, as estruturas informais, etc., são reflexo da necessidade crescente de fluxos rápidos e desimpedidos que promovam a criação de soluções cada vez mais complexas e simultaneamente mais específicas (Bukowitz & Williams, 2002).

A tomada de decisões mudou, deixou de ser um do domínio exclusivo dos executivos seniores para se transformar num domínio distribuído por gerentes de linha. Contudo, por vezes, o fluxo de informação não é distribuído de igual forma. Para que a utilização do conhecimento seja efetiva é importante que se encare a informação como um recurso aberto que flui livremente por toda a organização (Bukowitz e Williams, 2002)<sup>96</sup>.

A liberdade para agir com criatividade abre a possibilidade para a invenção de novas soluções que proporcionem novos e melhores resultados.<sup>97</sup> “Quando as pessoas são capazes de ‘pensar diferente’ a compreensão delas de como a organização cria valor torna-se multifacetada em vez de restrita” (Bukowitz & Williams, 2002, p.127). É evidente que um aumento da participação pode acarretar um acréscimo do ruído. A confusão aumen-

---

<sup>95</sup> Capacidades dinâmicas são entendidas como a capacidade organizacional para integrar, adaptar, renovar, reconfigurar e transformar corretamente os seus ativos e os recursos externos (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Teece, 2007), para responder a situações de mudança. A capacidade inovadora entende-se como a capacidade de integração, de decisão, de gestão de múltiplas capacidades (tecnológicas, culturais, organizacionais e de gestão) que incentivem a aprendizagem, a criação e aplicação do conhecimento (Camisón-Zornoza & Monfort-Mir, 2009).

<sup>96</sup> Bukowitz e Williams apontam três tipos de disfunções na acessibilidade da informação que podem suceder nas organizações: i) disfunção de acessibilidade de informação de cima para baixo, geralmente relacionada com questões de segurança ou de outras preocupações referentes à sua má utilização; ii) disfunção transorganizacional, quando os diferentes grupos funcionais, como por exemplo os departamentos, unidades de negócio ou equipas de processo se recusam a partilhar informação, formando autênticos casulos organizacionais; iii) disfunção de baixo para cima, quando é negado às chefias o acesso a informações importantes para a tomada de decisões. Esta situação poderá suceder com mais frequência quando se institui um sistema em que os indivíduos só são recompensados por comunicarem boas notícias, acabando por selecionar apenas um determinado tipo de informação que passam aos executivos (Bukowitz & Williams, 2002, p. 118).

<sup>97</sup> É importante salientar que a criatividade e a inovação são coisas distintas. A criatividade é um ato individual de conceber ideias. A inovação é vista como uma atividade de grupo que desenvolve um processo para transformar ideias boas em algo de valor para a organização (Bukowitz e Williams, 2002). Pelo que a inovação envolve uma série de decisões caracterizadas pela incerteza e resultantes da reação dos utilizadores (Alter, 1996).

ta, exigindo um esforço suplementar na seleção de contribuições. No entanto, o potencial aparecimento de novas e boas ideias também aumenta. Neste processo de fomento da criatividade é fundamental que se crie espaço e se redefina um tempo para a experimentação (Terra, 2001b) de forma a permitir que as ideias criativas floresçam sem perturbar o funcionamento da organização. Na verdade, se todos agissem sempre livremente, dificilmente as organizações cumpririam os seus objetivos. Há organizações que estabelecem processos formais de sugestões de melhorias e processos normalizados de *feedback* dos resultados das ideias criativas, das ações inovadoras e da partilha de conhecimento, através do reconhecimento público ou mesmo a atribuição de prémios.

Os processos de criação de conhecimento novo que emerge da experiência e da aplicação do conhecimento são descritos por (Nonaka & Takeuchi, 1997) como processos de *difusão interativa do conhecimento (cross-leveling knowledge)* (ver 3.4.1). Nestes processos, a aplicação do conhecimento pode ocasionar novas experiências relativamente a possíveis formas de o explorar, suscitando um novo ciclo de criação de conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997). Nesta linha de pensamento, Serrano e Fialho (2003) defendem que as organizações têm como função primordial a organização do conhecimento existente, tornando-o aplicável e a criação de novo conhecimento, sempre com o objetivo de incrementar o seu desempenho. Deste modo, o sucesso depende da transformação do conhecimento existente, no campo das ideias, num conhecimento aplicável através de ações (A. M. Serrano & Fialho, 2003).

Os processos de Gestão do Conhecimento estão integrados nas atividades e práticas quotidianas de uma organização, de uma forma incessante e interligada, pelo que não podem ser equacionados de forma independente (Cabrita, 2009, p. 63). Convém realçar que estes processos podem não ocorrer cronologicamente segundo a ordem pela qual são aqui apresentados. A título de exemplo, um conhecimento novo pode ser logo aplicado e só mais tarde ser de alvo codificação e armazenamento (Cabrita, 2009, p. 63).

**Tabela 3.4.4.1** Atividades de utilização do conhecimento

Atividades de utilização de conhecimento	Autores
Inovação de processos, produtos e serviços	(Nonaka & Takeuchi, 1997); (Wiig, 2004); (Julián, 2009); (Cabrita, 2009);
Autonomia para tomada de decisões	(Liebowitz & Beckman, 1998)
Encorajamento à criatividade e recetividade a novas ideias	(Bukowitz & Williams, 2002)
Encorajamento à experimentação	
Livre circulação da informação	

### 3.5 Práticas facilitadoras da Gestão do Conhecimento

Zheng, Yang & Mclean (2010) revelam a existência de algumas lacunas na literatura sobre a gestão de conhecimento. Para estes autores, a maior parte dos estudos empíricos que têm vindo a ser desenvolvidos abordam alguns aspetos da Gestão do Conhecimento, mas, geralmente, partem de uma perspetiva micro e investigam apenas o ambiente que está diretamente relacionado com o conhecimento deixando de fora o contexto geral da organização. Os trabalhos referidos por estes autores tendem a concentrar a atenção na exploração dos antecedentes da Gestão do Conhecimento, em vez de a examinarem como um mecanismo de mediação entre o contexto organizacional geral e a eficácia organizacional. Os autores salientam que esta restrição contribui para a emergência do pressuposto que considera a Gestão do Conhecimento como um conjunto de práticas de gestão relativamente independentes, e não como de um mecanismo central que potencia o alcance dos objetivos por parte da organização. Esta perspetiva tende a subestimar a influência real da Gestão do Conhecimento (Zheng et al., 2010).

Para Leonor Cardoso (2007a), a otimização das atividades relacionadas com os processos de gestão é tão importante como considerar quais os elementos que podem operar como catalisadores (ou, eventualmente, inibidores no caso sejam geridos de forma inadequada). Na perspetiva de Nonaka e Takeuchi (1997), cabe à organização fornecer o contexto que facilite as atividades em grupo e a conseqüente criação e acumulação de conhecimento.

Nesta linha de pensamento, diversos autores investigaram os fatores organizacionais que podem facilitar os processos de Gestão do Conhecimento. Por exemplo, Gold, Malhotra e Segars (2001) estudaram a influência da tecnologia, da estrutura e da cultura sobre a Gestão do Conhecimento; Lee e Choi (2003) debruçaram-se sobre a cultura e a estrutura organizacional, as pessoas e a tecnologia da informação; Chuang (2004) explorou a importância da estrutura, da cultura, dos recursos humanos e técnicos; Nonaka e Takeuchi (1997; Nonaka, 1994) também enfatizaram a relevância da liderança, da estrutura e da cultura organizacional; Lindner e Wald (2011) procuraram testar a influência da cultura, da organização de processos e das TICs sobre a eficácia dos processos de Gestão do Conhecimento em organizações temporárias. Já os autores Liao, Chuang e To (2011), estudaram a relação entre a incerteza ambiental, a capacidade de Gestão do Conhecimento e a estrutura organizacional.

Cláudio Terra (1999) é um dos autores que após uma exaustiva revisão de literatura identificou várias práticas (ou *enabling conditions*) de gestão das organizações que ou são inovadoras ou fazem uma gestão pró-ativa do conhecimento. Terra concluiu que a Gestão do Conhecimento implica a adoção de práticas compatíveis com os processos de aprendizagem individual e também com a conjugação sistémica de esforços em várias dimensões organizacionais (Terra, 2001a). Nesse sentido, o autor desenvolveu um modelo designado por *As sete dimensões da Gestão do Conhecimento*, no qual relaciona as diferentes áreas da gestão que se constituem como práticas facilitadoras da Gestão do Conhecimento, nomeadamente: ao nível estratégico; ao nível operacional (correspondente à cultura organizacional, à política de recursos humanos; e à estrutura); ao nível de infraestruturas

(referente a sistemas de informação e formas de avaliação de resultados); e, por último, ao nível da aprendizagem com o ambiente externo da organização (Terra, 1999).<sup>98</sup> Este modelo, ilustrado na figura 3.5.1, já foi testado em 587 empresas brasileiras.

Na investigação que se apresenta nesta tese, ao abordarmos as práticas facilitadoras da Gestão do Conhecimento, adotamos uma parte significativa do modelo de Cláudio Terra, enriquecido com outros contributos teóricos. A razão que levou a que o modelo deste autor constituísse a base desta dimensão do trabalho, prende-se com o facto de considerarmos que este inclui, de uma forma sistematizada e coerente, as várias práticas facilitadoras da Gestão do Conhecimento que, embora referenciadas na literatura, na maioria das vezes surgem de forma segmentada e dispersa. Deste modo, considerou-se que o modelo de Terra proporciona uma visão mais abrangente e integrada e, por conseguinte, mais sistémica das práticas da gestão que facilitam a Gestão do Conhecimento numa organização.

**Figura 3.5.1** As sete dimensões da Gestão do Conhecimento

Fonte Adaptado de Terra, (2001b, p. 215)



<sup>98</sup>Esta abordagem está associada às cinco condições organizacionais, ou seja, às práticas de gestão que, na perspetiva de Nonaka e Takeuchi (1995), facilitam os modos de conversão de conhecimento, nomeadamente: Intenção organizacional, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.

### 3.5.1 Estratégia e gestão de topo

Segundo Freire “a estratégia de uma empresa assenta pois na gestão criteriosa dos seus recursos distintivos para criar produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado superior à concorrência (A. Freire, 1998, p. 17). No contexto organizacional a estratégia é frequentemente entendida como a formulação de um plano que integra os objetivos, políticas e ações de uma organização com o propósito de obter sucesso (A. Freire, 1998, p. 18).

Segundo Zheng et al. (2010), poucos estudos sobre a Gestão do Conhecimento têm abordado devidamente a forma como esta é influenciada pela estratégia organizacional. De facto, em muitos casos estabeleceu-se apenas uma relação simplista entre estratégia organizacional e Gestão do Conhecimento e não houve o cuidado de considerar os fatores estruturais e culturais da organização. Deste modo, é necessária uma nova perspetiva que permita perceber a complexidade da influência que estes fatores, juntamente com a dimensão estratégica, exercem sobre Gestão do Conhecimento.

Quando nos debruçamos sobre a ideologia dominante na gestão estratégica, apercebemo-nos de que o conhecimento nas organizações é reconhecido como um fator-chave na transformação dos imperativos estratégicos em resultados finais da organização (Magalhães, 2005). O conhecimento é entendido como um fator capaz de garantir um sucesso duradouro em termos de efetividade e diferenciação no mercado, tornando-se, nesse sentido, num imperativo estratégico (Magalhães, 2005). Segundo Leonor Cardoso (2007b), cabe à gestão de topo das organizações assumir o primeiro compromisso para com o conhecimento. Compromisso que deve refletir-se no desenvolvimento de um conjunto de processos que vise e estimule a aquisição, partilha e utilização de conhecimento, com o objetivo de acelerar e melhorar a resolução de problemas e a tomada de decisões. Estes processos, por vezes mais culturais do que tecnológicos, podem fomentar um ambiente de trabalho que enfatize e premeie o compromisso global de todos os colaboradores para com o conhecimento e a sua indispensável partilha.

Segundo Zheng et al., (2010), há investigações que sugerem uma associação positiva entre a estratégia organizacional e Gestão do Conhecimento. Por exemplo, Senge (1998) destaca a “capacidade para vislumbrar o futuro” como um fator crucial para que a organização aprenda.

Numa perspetiva baseada no conhecimento, a organização pode ser considerada como um conjunto de ativos de conhecimento, em que o papel da gestão é criar e implantar esses mesmos ativos para gerar valor (Grant, 1996). Logo, a estratégia organizacional pode ser entendida como o plano de criação e implantação de ativos de conhecimento (Zheng et al., 2010). Deste modo, a estratégia influencia a Gestão do Conhecimento através da identificação do conhecimento estratégico, acabando por coordenar a transferência de conhecimento essencial e orientar os esforços de exploração do conhecimento chave que podem conduzir a uma maior eficácia (Zheng et al., 2010). Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o elemento mais importante na definição da estratégia organizacional é a explicitação de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e a sua operacionalização num sistema de gestão. A “intenção”

(ou seja os objetivos estratégicos), preconizada pelos autores, funciona como o critério mais importante para julgar o valor e justificar um determinado conhecimento.

No contexto da Gestão do Conhecimento, é importante que exista um consenso alargado sobre as competências e aptidões da organização, uma vez que esse consenso facilita o desenvolvimento de estratégias de negócio coerentes. Assim, cabe à gestão de topo definir as áreas de conhecimento relativamente às quais os trabalhadores da organização devem concentrar os seus esforços de aprendizagem (Terra, 2001a, 2001b). É do interesse da organização que as suas unidades funcionais saibam qual a informação e o conhecimento que necessitam de adquirir, gerir e disseminar, para atingir os seus objetivos. Deste modo, a definição do conhecimento necessário para a missão da organização e o mapeamento do conhecimento existente, são questões da dimensão estratégica da Gestão do Conhecimento (Bukowitz & Williams, 2002). Este processo de identificação prende-se com a definição das competências essenciais para o bom desempenho da organização (Liebowitz & Beckman, 1998).

O passo seguinte passa pela identificação dos *gaps* ou lacunas de conhecimento para cada área e, numa fase posterior, a possível promoção da sua criação ou o equacionar de outras estratégias de aquisição do conhecimento em falta (Liebowitz & Beckman, 1998; Bukowitz & Williams, 2002). Estas lacunas de conhecimento podem ser ao nível das competências e das habilidades das equipas, da informação externa sobre os mercados, dos sectores de atividade e das tendências, bem como ao nível das áreas de especialização.

Uma organização consiste num sistema disperso de conhecimento tácito e explícito. Dada essa complexidade, o facto do conhecimento estar em constante emergência e evolução, não é possível identificar e caracterizá-lo como um todo. No entanto, as organizações podem identificar as áreas e detetar as atividades que proporcionam um maior valor acrescentado e atuar no sentido de promover o seu desenvolvimento (Amaral & Pedro, 2004).

Segundo Terra, os líderes têm um papel fundamental na definição de metas e na criação de culturas organizacionais voltadas para a inovação, para experimentação e para a aprendizagem contínua. Metas e culturas organizacionais que sejam diretamente comprometidas com os resultados de longo prazo e com a otimização das várias áreas organizacionais (Terra, 2001b). Segundo alguns autores, uma das responsabilidades da alta administração consiste em criar um constante senso de urgência e de necessidade permanente de inovação (Hamel & Prahalad, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1997; Davenport & Prusak, 1998; Terra, 2001a, p. 107; ). Nonaka e Takeuchi (1997) mencionam a flutuação e o caos criativo,<sup>99</sup> provocadas pelo meio ambiente, como condições organizacionais que facilitam a criação de conhecimento. No entanto, o caos também pode ser intencionalmente criado pelos gestores, ao estabelecerem metas desafiantes, aumentando a tensão e provocando uma concentração de esforços na identificação do

---

<sup>99</sup>A flutuação supõe uma “crise” nos hábitos ou rotinas dentro da organização e pode ser ocasionada por mudanças no ambiente externo, permitindo-nos a oportunidade de reconsiderar o nosso pensamento, as nossas perspetivas e a validade das nossas atitudes em relação ao mundo ou às situações. O caos é um fenómeno mais intenso, que surge quando a organização enfrenta crises reais suscitadas pelo ambiente externo, por exemplo, uma rápida resposta da concorrência a uma necessidade identificada no mercado, ocasionando um declínio nos resultados financeiros (Nonaka, 1994; von Krogh, Nonaka, & Ichijo, 1997).



problema e na exigência de uma solução em situação de crise. Um processo contínuo de questionamento e de reconsideração das premissas existentes por parte dos membros de uma organização, estimula a criação contínua de conhecimento. No entanto, os benefícios do caos criativo só podem ser percebidos quando os membros da organização têm capacidade para refletir sobre as suas ações. Caso contrário, a flutuação sem reflexão, pode conduzir a um caos destrutivo.

Para Senge, a liderança deve basear-se, precisamente, num princípio de tensão criativa que surge da diferença entre a situação atual e aquela que se pretende atingir (Ver ponto 3.2.2). O líder deve atuar como um facilitador ou guia, incentivando os indivíduos e a organização a desenvolver capacidades de aprendizagem (Senge, 1998). De acordo com Yang (2007),<sup>100</sup> os estilos de liderança que envolvem políticas e procedimentos estritos são menos favoráveis à partilha de conhecimento do que a liderança que enfatiza a interação humana, a afiliação, a moral, a coesão e a harmonia no local de trabalho. Contudo, o estilo de liderança mais referido nos trabalhos sobre a criação do conhecimento é o *role-modelling* ou “liderança pelo exemplo” (von Krogh, Nonaka, & Rechsteiner, 2012). Esta forma de liderança representa a adoção de práticas relacionadas com o conhecimento e o encorajamento dos seguidores para a iniciativa, dando suporte aos seus esforços<sup>101</sup> (Eppler & Sukowski, 2000; Bell DeTienne, Dyer, Hoopes, & Harris, 2004).

Eppler e Sukowski (2000) indicam, a propósito da liderança “pelo exemplo”, algumas atividades importantes que os líderes devem realizar como a partilha aberta dos seus próprios conhecimentos, a disponibilização de tempo para processos de reflexão cruciais e o registo de ideias importantes. É importante que as chefias estejam disponíveis, sejam capazes de escutar, de encorajar as suas equipas a partilhar conhecimento; os líderes devem ser indivíduos com espírito de colaboração, que pautam a sua conduta pela preocupação com o desenvolvimento das pessoas com quem trabalham. Líderes que comunicam, partilham informações e conhecimentos, demonstram que esta atitude é valorizada na organização. É à luz desta perspetiva que Terra enfatiza a importância da postura do líder para a Gestão do Conhecimento. Segundo o autor, é importante que o discurso da liderança esteja refletido nas ações e na conduta do líder e nos mecanismos que reforçam a cultura e estrutura organizacional. Desta forma, as outras dimensões do modelo deste autor - as políticas de recursos humanos, as práticas de avaliação de resultados, o acesso aos sistemas de informação, assim como a aprendizagem com o meio ambiente - são influenciadas pela direção e pela atuação da alta administração (Terra, 2001b).

---

<sup>100</sup>Yang realizou um estudo com o objetivo de explorar empiricamente o papel da cultura organizacional ao nível da colaboração e o papel de certos tipos de liderança ao nível da partilha de conhecimento. A amostra do estudo era constituída por 1200 funcionários que trabalhavam em hotéis de cadeias internacionais em Taiwan. Os resultados revelaram uma relação forte e positiva entre uma cultura colaborativa e a eficácia da partilha de conhecimentos. Revelaram, ainda, uma correlação positiva entre o papel do líder facilitador, mentor e inovador e a eficácia na partilha de conhecimentos (Yang, 2007).

<sup>101</sup>A “Liderança pelo exemplo” tem sido caracterizada, por alguns autores, como sendo uma liderança de tipo transformacional (Yukl, 2010 citado por Von Krogh et al., 2012). Segundo (J. M. Burns, 1978), a liderança transformacional centra-se muito na interação com os seus seguidores, no sentido de criar uma coletividade organizacional. Os líderes desta vertente transformacional tentam entender as necessidades das pessoas que lideram e estimulá-las para a concretização de objetivos (Yang, 2007). Enquanto a liderança transacional procura motivar através da troca; por exemplo, incentivando a realização do trabalho em troca de recompensas ou preferências (Yang, 2007).

As principais contribuições sobre a “liderança pelo exemplo” visam fundamentalmente auxiliar os profissionais e não propriamente criar teorias da liderança. Este tipo de liderança não é específico dos processos de criação e gestão de conhecimento, sendo aplicável a praticamente todos os aspetos da vida organizacional (von Krogh et al., 2012). A liderança através do exemplo tem um papel fundamental na motivação dos funcionários. Já quando nos centramos num nível superior da organização, a liderança estratégica assume um papel relevante no que concerne ao exercício das responsabilidades de direção e decisão sobre questões relacionadas com o desenvolvimento organizacional, (von Krogh et al., 2012).

Quando abordamos estas questões não podemos esquecer a cadeia de comando que perpassa, de forma transversal, toda a estrutura da organização. Por essa razão, convém salientar o papel das chefias intermédias. De facto, as chefias intermédias sintetizam e integram os conhecimentos dos trabalhadores de primeira linha juntamente com os conhecimentos dos executivos do nível superior, pelo que a combinação e articulação entre diferentes conhecimentos não se apoia apenas nas TICs mas também em redes e em vários processos sociais. Desta forma, as chefias de nível intermédio podem desempenhar um papel muito significativo na criação de novos conceitos (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Segundo Terra, é importante que a macro estratégia da organização seja amplamente comunicada a todos os níveis organizacionais, conduzindo a um alinhamento das ações nos vários níveis organizacionais (1999). É desta forma que todos, desde os colaboradores às chefias de unidades e as áreas funcionais, adquirem conhecimento sobre a estratégia e percebem o seu papel e contributo para a estratégia comum. Por outro lado, a comunicação das intenções organizacionais estimula o compromisso dos indivíduos, podendo reorientar o seu pensamento e comportamento através de um compromisso coletivo assente nos valores fundamentais da organização em geral e da criação do conhecimento em particular (Nonaka & Takeuchi, 1997). O estabelecimento frequente de metas desafiadoras também é um importante fator de motivação para o desempenho individual e coletivo, desde que essas metas sejam realistas e seja possível obter *feedback* da execução e do alcance das ações desenvolvidas (Nonaka & Takeuchi, 1997).

**Tabela 3.5.1.1** Estratégia e gestão de topo

Estratégia e gestão de topo	Autores
Identificação dos conhecimentos mais importantes para atingir os objetivos	(Terra 1999, 2001a); (Zheng et al., 2010); (Nonaka & Takeuchi, 1997); (Bukowitz & Williams, 2002)
Comunicação da estratégia	(Nonaka & Takeuchi, 1997); (Terra, 1999, 2001b)
Estabelecimento de metas desafiadoras e um sentido de urgência	(Hamel & Prahalad, 1994); (Davenport & Prusak, 1998); (Terra, 1999, 2001b);
Exemplo dos líderes ao nível da partilha de informação e conhecimento	(Terra, 1999, 2001b); (von Krogh et al., 2012)

### 3.5.2 Cultura organizacional

Quando é vista como uma Cultura, a organização é considerada como uma comunidade ou uma minissociedade dotada de símbolos, de uma linguagem própria, de uma matriz interpretativa comum e de um percurso que a distingue e singulariza das demais (Gomes, 2000). Segundo Rebelo, Gomes e Leonor Cardoso (2001), apesar desta metáfora não ser dominante na literatura, acaba por ser uma metáfora robusta uma vez que enfatiza dois aspetos de grande importância. Por um lado, sublinha a singularidade de cada organização, ao realçar a sua identidade pondo em causa as abordagens mais prescritivas e normativas acerca do modo de fazer as coisas. Ou seja, contrariando o antigo, mas ainda atual, *the one best way*, tão característico das abordagens clássicas das organizações. Por outro lado, enfatiza a esfera coletiva e organizacional em detrimento da esfera individual (Rebelo et al., 2001). Deste modo, as políticas e atos de gestão que pautam o quotidiano das organizações são considerados atos culturais (Gomes, 2000). Por exemplo, o recrutamento de alguém com um determinado perfil, a promoção de uma determinada pessoa, a opção por uma política de informação, a recompensa ou sanção de um determinado comportamento, tudo isto são ações que contribuem para a criação de uma determinada cultura (Bevan, 1990 citado por Rebelo et al., 2001). Neste cenário, as organizações não são meros repositórios de uma cultura envolvente mas espaços onde ocorre a criação de cultura. São locais de aprendizagem e de formação de identidades onde os atores têm um papel ativo na criação e transformação da cultura organizacional (Sainsaulieu, 1987). Uma organização tem a sua história e tradição próprias, bem como um saber-fazer acumulado; características que conferem sentido à sua evolução. Observando atentamente, percebemos que as organizações possuem sistemas que permitem memorizar e categorizar as experiências coletivas e que funcionam como guias de ação no quotidiano (Gomes, 2000). Neste sentido, cultura organizacional pode definir-se como o conjunto de valores, de normas e de padrões de comportamento que regulam a forma como as pessoas interagem e se empenham no trabalho que desenvolvem na organização (Schein, 1992).

Uma componente importante da cultura organizacional é a visão corporativa. Esta visão define o propósito da organização e, de certa forma, justifica as alterações consideradas necessárias para que se concretizem as metas desejadas (Gold et al., 2001). A visão pode incorporar não apenas uma clara declaração da direção desejada e futura da organização mas, também, um sistema de valores organizacionais. Neste sentido, através de uma visão articulada e comunicada, é possível criar uma sensação de envolvimento e contribuição entre os funcionários (Gold et al., 2001). A visão, em conjunto com o sistema de valores corporativos, determina os tipos de conhecimento desejados e os conhecimentos necessários para a realização das atividades da organização (Gold et al., 2001). Neste âmbito, a confiança e a abertura são comumente citados como dois valores explicitamente declarados que promovem comportamentos conducentes à Gestão do Conhecimento (Gold et al., 2001). No entanto, não basta criar uma visão e um conjunto de valores organizacionais, ambos devem ser, efetivamente, comunicados aos membros da organização (Gold et al., 2001).

A cultura organizacional pode ser consolidada através de ações e atos simbólicos promovidos pela gestão de topo (Terra, 1999). Esses atos passam, por exemplo, pela valorização e destaque de factos, notícias ou pessoas que simbolizem os valores da organização. Segundo Terra, as organizações inovadoras comemoram concretizações e resultados considerados importantes demonstrando que essas concretizações estão alinhadas com os valores, metas e objetivos da organização. Para além disso, estas organizações reconhecem publicamente as ideias criativas, as ações inovadoras e os resultados obtidos (Terra, 2001b). Deste modo, visões explicitamente declaradas e demonstrações do valor do conhecimento, podem favorecer o desenvolvimento de conhecimento dentro da empresa (Gold et al., 2001). No entanto, também é importante lembrar que culturas organizacionais muito fortes podem inibir o surgimento de novas ideias, a experimentação e a inovação.

Para promover a inovação e reforçar o pensamento criativo, as organizações têm diversos instrumentos ao seu dispor, contudo, o mais importante parece ser a implementação de um ambiente que encoraje a criatividade, a experimentação e a receptividade a novas ideias (Bukowitz e Williams, 2002). Segundo Davenport & Prusak, “a adoção e aplicação do conhecimento novo pode ser um processo lento e árduo, e o índice de sucesso será altamente influenciado pela cultura da empresa” (1998, p. 125). Neste sentido, a aprendizagem contínua pode ser um valor cultivado através de palavras e ações (Terra, 2001), isto é, as organizações podem demonstrar que veem com bons olhos o tempo gasto em formação, seminários, *workshops*, leituras ou mesmo em programas de e-learning durante o horário de trabalho. Nesta ótica, as organizações podem propiciar as condições favoráveis (recursos financeiros e principalmente tempo) para que as pessoas encontrem os seus próprios métodos de aprendizagem. Segundo Davenport e Prusak, é importante que os gestores reconheçam “que a disponibilidade de tempo para aprender e para pensar pode ser um dos melhores indicadores da empresa voltada para o conhecimento” (1998, p. 113). Por outro lado, um ambiente propício à aprendizagem torna expectável a pró-atividade dos colaboradores nas suas estratégias de aprendizagem e aperfeiçoamento pessoal, sendo estas consubstanciadas em mudanças efetivas no comportamento e nos resultados atingidos (Terra, 1999).

Segundo Terra (1999), o estímulo à experimentação e a liberdade para tentar e falhar são fundamentais numa organização voltada para a inovação. Independentemente das pessoas se considerarem criativas ou não, elas percebem se são livres para agir de acordo com as suas ideias e se a organização as encoraja a essa liberdade (Bukowitz & Williams, 2002). Terra (1999) refere que nas organizações que valorizam as “novas ideias” existe uma grande abertura ao sentido de humor e uma tolerância à piada. Isto acontece porque os ambientes descontraídos e tolerantes propiciam condições para uma análise criativa da realidade, dos próprios concorrentes, do processo produtivo e das necessidades e desejos dos clientes.

No interior de uma organização, o conhecimento é um bem que não se troca mas que se partilha, o seu “mercado” é regulado por fatores não monetários. Fatores como a reciprocidade, o altruísmo e a reputação. Isto coloca as organizações perante o desafio de promover a cooperação e motivação que incentivem a partilha e a transferência do conhecimento

(Garvin, 1998; Cabrita, 2009). Outro desafio que se coloca à transferência do conhecimento passa pela promoção e valorização da sua partilha através do estabelecimento de um ambiente de confiança que fomente a contribuição de todos (Bukowitz & Williams, 2002).

O sentimento de confiança dos trabalhadores em relação aos seus pares e à organização a que pertencem, associado ao sentimento de orgulho, estimulam a inovação e a propensão para assumir riscos, para além de criarem um ambiente mais cooperativo (Terra, 1999). Segundo Bukowitz e Williams (2002), o incentivo à partilha do conhecimento necessita de um entendimento claro, assente num conjunto de normas, acerca das consequências dessa partilha. É necessário que exista uma espécie de contrato de reciprocidade entre o indivíduo e a organização e entre os próprios indivíduos. Por outro lado, no contexto da Gestão do Conhecimento, a confiança entre as pessoas está relacionada com o nível de competência de cada um, com a disponibilidade para partilhar informação que é manifestada pelos colegas e com a segurança na obtenção de críticas construtivas. Para Terra, um dos aspetos mais importantes na promoção do diálogo organizacional construtivo prende-se com a honestidade intelectual e com a autenticidade, ou seja, com o nível de confiança que as pessoas sentem para manifestare o que conhecem e também o que desconhecem (Terra, 2001b).

O incentivo à partilha de conhecimento passa também pelo investimento em tecnologias que facilitem a comunicação, a transmissão de informação e mesmo o contacto pessoal entre pessoas que normalmente não se encontram. No entanto, em grandes empresas, como referem Davenport e Prusak (1998), para que possa ocorrer a transferência do conhecimento explícito ou tácito, embora as ferramentas das tecnologias de informação sejam necessárias, “os valores, normas e comportamentos que constituem a cultura da empresa são as principais determinantes do grau de sucesso da transferência do conhecimento importante” (1998, 117). Outros autores, como Gold et al. (2001), Bukowitz e Williams (2002) e Lee e Choi (2003) reforçam esta ideia. De facto, ainda que no plano teórico, as poderosas tecnologias de rede abram a possibilidade para que todos contribuam com o seu conhecimento, na prática, a partilha do *know-how* poderá deparar-se com variadas complicações e barreiras de âmbito cultural (Bukowitz & Williams, 2002).

Para contornar a ação dos fatores culturais inibidores da transferência do conhecimento, Davenport e Prusak (1998) identificaram alguns desses atritos culturais e sugeriram soluções para os superar. Podemos observar o resultado desse trabalho na tabela seguinte.

**Tabela 3.5.2.1** Atritos culturais que se opõem à transferência do conhecimento e possíveis soluções

FONTE Adaptado de Davenport & Prusak (1998, p. 117).

Atritos culturais	Soluções possíveis
Falta de confiança mútua.	Construir relacionamentos de confiança mútua através de reuniões face-a-face.
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.	Estabelecer um consenso por meio de educação, discussão, publicações, trabalho em equipa e rotatividade de funções.

Atritos culturais	Soluções possíveis
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo.	Criar tempo e locais para transferências de conhecimento: feiras, salas de conversa, relatos de conferências.
Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento.	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados na partilha.
Falta de capacidade de absorção pelos recetores.	Educar os funcionários para a flexibilidade; proporcionar tempo para a aprendizagem; basear as contratações na abertura de ideias.
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”.	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento, sendo que a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte.
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda.	Aceitar e recompensar erros criativos e a colaboração, não havendo perda de status por não se saber tudo.

A transferência de conhecimentos e informações entre as diversas áreas da organização e entre unidades distintas das áreas de trabalho dos indivíduos é vista por Terra (1999), como um reforço da partilha de conhecimento. O mesmo autor (Terra, 2001) salienta ainda que o trabalho em equipa proporciona a troca de experiências, o que leva as pessoas a olhar para as situações sob prismas mais amplos e a desenvolver um pensamento mais sistémico. Esta visão vai ao encontro da perspectiva de Peter Senge (1998), quando este refere que pensar de forma sistémica permite ver as estruturas subjacentes às situações complexas, vislumbrar a integridade do sistema e analisar as interligações entre os diferentes aspetos responsáveis pelos problemas, tudo isto, independentemente dos limites organizacionais. Segundo as conclusões de Terra (1999), as organizações líderes em Gestão do Conhecimento percebem a importância do pensamento sistémico, bem como a relevância dos seus trabalhadores pensarem para além das suas áreas, dos seus processos de trabalho e de procurarem soluções em conjunto. De acordo com Gold et al. (2001), o diálogo entre indivíduos ou grupos de indivíduos é muitas vezes a base para a criação de novas ideias e, portanto, pode ser visto como um fator potenciador da criação de conhecimento. A interação dos trabalhadores ao ser incentivada, tanto formal como informalmente, estimula que os relacionamentos, contactos e perspectivas sejam partilhados por aqueles que não trabalham lado a lado (Gold et al., 2001).

Este tipo de interação e colaboração é importante para a transmissão do conhecimento tácito e para a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, assim como, para a sua transferência do nível individual para o nível organizacional (Gold et al., 2001). Os resultados do estudo de Lee & Choi (2003),<sup>102</sup> realizado em 58 empresas coreanas, confirmam que a criação de conhecimento está associada a fatores culturais como a colaboração, a confiança e a aprendizagem. Por exemplo, os grupos são mais criativos quando seus membros colaboram e se detêm menos sobre as aprendizagens anteriores e quando sentem confiança mútua. Neste contexto, torna-se crucial moldar os fatores culturais para que a organização tenha capacidade de gerir eficazmente o seu conhecimento.

Terra destaca ainda a influência dos espaços de trabalho ou *layout*, na criatividade,

na aprendizagem e na inovação das organizações (Terra, 2001b). Diversas organizações têm transformando seus espaços físicos, substituindo espaços fechados, por vezes com uma simbologia de *status*, por espaços abertos e não hierarquizados que facilitam os contactos informais e a comunicação em todos os sentidos.<sup>103</sup>

Na mesma linha de pensamento, para Nonaka e Takeuchi (1997) o contexto é um elemento fundamental no processo de criação do conhecimento, ao contrário da visão cartesiana que enfatiza a natureza do conhecimento isenta do contexto. Neste sentido, Nonaka e Konno (1998) introduzem o conceito de *ba* definindo-o como os espaços de partilha de conhecimento que podem ser físicos, virtuais e mentais ou a combinação destes.<sup>104</sup> Estes espaços de partilha são propícios à criação do conhecimento e à interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos, sejam estes individuais ou coletivos. Assim, o *ba* é um elemento fundamental porque faculta as condições para a conversão do conhecimento individual em conhecimento coletivo e para a mudança ao longo da espiral do conhecimento (Nonaka & Konno, 1998). O tal espaço pode emergir dos próprios indivíduos, no interior dos grupos ou equipas de trabalho, em círculos informais, em encontros temporários, na comunicação via *e-mail*, no contacto estabelecido com o cliente, etc.<sup>105</sup> O conceito-chave para a compreensão do *ba* é o de interação, constituindo-se como a plataforma para o desenvolvimento do conhecimento individual e coletivo. Segundo Cardoso (L. Cardoso, 2000) através de um esforço constante, as organizações podem desenvolver um ambiente em que os indivíduos e os grupos desejem, efetivamente, aprender. Ora, isso acaba por ser perceptível ao nível dos sistemas e das estruturas organizacionais. Desta forma, a aprendizagem pode constituir um valor central da cultura organizacional e a inovação, para além de ser incentivada, é celebrada e a mudança deliberadamente procurada.

---

<sup>102</sup> Lee & Choi (2003) testaram um modelo com vários “enablers”, como: a colaboração, a confiança, a aprendizagem, a centralização, a formalização, as competências em forma de T (*T-shaped skills*) e a tecnologia de informação. Estes fatores organizacionais foram associados aos processos de criação de conhecimento como a socialização, a externalização, a combinação e a internalização, de forma a aferir as suas consequências ao nível de desempenho organizacional. Os autores administraram um questionário a 58 empresas coreanas pertencentes a três áreas de atividade: manufatura, serviços e negócios financeiros (banca, finanças e seguros) e chegaram à conclusão de que as variáveis culturais (a colaboração, a confiança e a aprendizagem) são essenciais para a criação de conhecimento. Por exemplo, a colaboração está relacionada positivamente com a socialização, externalização e internalização, embora não afete a combinação (Lee & Choi, 2003). É importante clarificar que “competências em forma de T” representam em simultâneo profundidade (a parte vertical do “t”) e amplitude (a parte horizontal do “T”). Ou seja, quem as detém explora domínios de um conhecimento específico e as suas diversas aplicações em determinados produtos. Isto é, as pessoas com competências em forma de T, não só têm um profundo conhecimento de uma disciplina mas também sabem como a sua área de conhecimento interage com outras áreas do saber (Lee & Choi, 2003).

<sup>103</sup> Nonaka e Takeuchi (1997) destacam o uso de espaços abertos na Kao, uma empresa japonesa de fabrico de produtos químicos, produtos de cosmética e de utilização doméstica, para facilitar a interação e a partilha do conhecimento tácito. Na empresa, todas as divisões e grupos funcionais se organizam em volta de um grande espaço aberto designado de “sala de decisões”. No laboratório, os investigadores não têm mesas individuais, mas sim grandes mesas de trabalho.

<sup>104</sup> Davenport e Prusak (1998) referem-se a locais de mercado – espaços físicos e virtuais dedicados ao intercâmbio do conhecimento.

<sup>105</sup> O conceito conjuga, deste modo, o espaço físico (como por exemplo um gabinete), o espaço virtual (por exemplo o e-mail ou uma teleconferência) e o espaço mental (ideias partilhadas).

Tabela 3.5.2.2 Dimensões da Cultura organizacional

Cultura organizacional	Autores
Comemoração de realizações e momentos importantes	(Terra, 1999, 2001a, 2009)
Comunicação e promoção da missão e valores da organização	(Terra, 1999, 2001a, 2009); (Gold et al., 2001)
Reconhecimento do tempo como um recurso para a inovação	(Terra, 1999, 2001a, 2009); (Davenport & Prusak, 1998)
Estimulo à experimentação e liberdade para tentar e falhar	(Terra, 1999, 2001a, 2009); (Bukowitz & Williams, 2002)
Tolerância ao sentido de humor	(Terra, 1999, 2001a, 2009)
Abertura, valorização e discussão de novas ideias	(Davenport & Prusak, 1998); (Terra, 1999, 2001a, 2009); (Gold et al., 2001); (Bukowitz & Williams, 2002);
Desenvolvimento do sentimento de confiança e orgulho em trabalhar para a organização	(Terra, 1999, 2001a, 2009); (Bukowitz & Williams, 2002); (Gold et al., 2001); (Bukowitz & Williams, 2002); (Davenport & Prusak, 1998)
Honestidade intelectual (as pessoas evidenciam o que sabem e o que não sabem)	(Terra, 1999, 2001a, 2009)
Preocupação com a otimização conjunta da organização	(Terra, 1999, 2001a, 2009); (Senge, 1998)
Reuniões informais fora do local de trabalho ( <i>brainstormings</i> )	(Terra, 1999, 2001a, 2009)
Espaços conducentes à partilha informal de conhecimento	(Nonaka & Konno, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1997); (Davenport & Prusak, 1998); (Terra, 1999, 2001a, 2009);

### 3.5.3 Políticas de gestão de recursos humanos

As iniciativas de Gestão de Conhecimento relacionam-se fortemente com a transformação dos valores e das práticas das pessoas, uma vez que são estas que efetivamente criam, detêm e partilham o conhecimento (Terra, 2003). Para Cláudio Terra, é primordial informar os trabalhadores acerca dos benefícios que estes podem alcançar com as iniciativas de Gestão de Conhecimento e procurar conciliar os seus interesses com os da organização (Terra, 2003). Esta postura pode significar a revisão do perfil das pessoas selecionadas, dos mecanismos de reconhecimento e recompensa, dos critérios de promoção e das políticas que condicionam a mobilidade no interior da organização (Terra, 2003, p. 169).

O ambiente competitivo em que os “trabalhadores do conhecimento” atuam, leva a que lhes seja concedida, hoje em dia, uma maior atenção e lhes seja atribuída uma maior relevância no desempenho organizacional, isto tem conduzido a um reequacionamento das práticas de gestão de recursos humanos e ao repensar do papel do conhecimento nos modelos que enquadram essas práticas (L. Cardoso, 2007b).



As novas abordagens das organizações, em que a estrutura de trabalho deixa de estar assente em funções e passa a estar centrada nos indivíduos e nas suas interações, perpassam todo o universo da gestão de recursos humanos, tendo reinventado os seus conceitos, métodos e práticas (Ilgen & Pulakos, 1999, citado por Ceitil, 2006). Segundo Cascão (2004), a gestão de recursos humanos deve ter um papel de facilitador na Gestão do Conhecimento. É através das políticas de recursos humanos que as organizações expressam com maior clareza o tipo de pessoas, as competências e atitudes que desejam.

Cláudio Terra destaca quatro dimensões da gestão de recursos humanos que considera as tendências e os exemplos mais relevantes da gestão da aprendizagem, da inovação e do conhecimento. São elas: o recrutamento e seleção, a formação, os sistemas de carreira e os sistemas de recompensas (Terra, 1999, 2001b). O processo de recrutamento e seleção é, por vezes, mencionado como a função mais estratégica da gestão de recursos humanos (Terra, 2001b).<sup>106</sup> Ora, é importante que este processo seja rigoroso e que sejam avaliadas não só as competências e habilidades dos candidatos ao posto de trabalho, mas também a sua adequação cultural aos valores relacionados com a partilha de informação e conhecimento. É importante que a organização tenha uma preocupação especial na procura de uma ampla diversidade de perfis profissionais, através do recrutamento (quer externo, quer interno), para a realização dos seus projetos, a fim de incrementar a criatividade (Terra, 2001b). Deste modo, pode-se aumentar o conhecimento, a criatividade e a capacidade de aprendizagem organizacional através de contratações (Terra, 1999; Lee & Choi, 2003). Pessoas com diferentes *backgrounds*, experiências, educação formal e cultural, têm perspetivas diferentes quando se trata de solucionar problemas e criar novos *insights*. Pode-se, portanto, aumentar o conhecimento, a criatividade e a capacidade de aprendizagem organizacional através da política de contratações (Terra, 1999; Lee & Choi, 2003).

Segundo Ilona Kovács, existe uma tendência crescente para o aumento da complexificação das tarefas. A aplicação de tecnologia em contextos organizacionais flexíveis, exige mais conhecimentos gerais do que, propriamente, conhecimentos especializados. Por isso, a compreensão e o controlo global dos processos ultrapassa a importância da execução da tarefa específica. Desta forma, são menos relevantes as competências relacionadas com a execução e mais importantes as competências ligadas à resolução de problemas e à cooperação, bem como, a capacidade de aprendizagem contínua, a capacidade de antecipação e de inovação. Daí a relevância de um ensino geral mais elevado e de uma formação profissional que não se centre na preparação de uma função ou posto de trabalho específico (Kovács, 2002, p. 82). Terra defende que as empresas líderes em inovação estão a mudar de um paradigma de formação para um paradigma de aprendizagem. Por esta razão, começam a surgir algumas perguntas como, por exemplo: Como desencadear o processo de autoaprendizagem? Como tornar a aprendizagem

---

<sup>106</sup>O raciocínio subjacente a esta perspetiva, pressupõe que a capacidade cognitiva, criatividade e a motivação individual, bem como a capacidade de trabalhar em equipa, embora passíveis de serem aperfeiçoadas e facilitadas pela organização, são características pessoais, que os indivíduos desenvolveram ao longo da sua vida e dificilmente modificáveis (Terra, 2001a, p. 142)

um processo coletivo? Será possível aumentar a capacidade criativa e a autoaprendizagem através da formação? Que tipo de formação é mais eficaz? De facto, estas questões começam a pôr em causa o modelo paternalista (Terra, 2001b). Neste novo paradigma, cabe às organizações proporcionar os recursos (nomeadamente recursos financeiros e tempo) e o ambiente que estimule e promova valores relativos ao desenvolvimento pessoal e à formação *on the job* (Terra, 2001b). Ora, numa organização voltada para a Gestão do Conhecimento, faz sentido a existência um plano de desenvolvimento dos recursos humanos que reflita a preocupação de desenvolver competências e conhecimentos técnicos necessários, quer ao nível pessoal, quer ao nível das necessidades e finalidades da organização (Terra, 2001b). A partir daqui, é importante que a formação esteja associada às necessidades estratégicas da organização, isto é, quanto mais explícita a estratégia organizacional, o reconhecimento das competências necessárias para a sua concretização, mais claro se torna quais são as competências que cada trabalhador deve desenvolver. Assim, os planos de formação devem ser elaborados no sentido de desenvolver competências técnicas e comportamentais relevantes que permitam a obtenção dos resultados esperados pela organização (Terra, 1999).

Quando abordamos a componente formativa, deparamo-nos com diversos mecanismos e processos de formação. Dentre eles, o *E-learning* é um mecanismo com um papel relevante e de grande impacto na estratégia de formação e aprendizagem organizacional. Segundo Terra, a proliferação de cursos *on-line* demonstra que as pessoas assumem cada vez mais responsabilidades sobre a sua aprendizagem e reflete a crescente necessidade, sentida pelas mesmas, em adquirir novos conhecimentos de uma forma continuada e rápida (Terra, 2001b).

Segundo Terra, no que concerne à gestão de carreiras realizada pelas organizações mais inovadoras, verifica-se a aposta numa maior amplitude dos cargos e numa grande rotatividade entre diferentes áreas. Estas organizações procuram dotar os colaboradores de diferentes perspetivas e experiências (Terra, 2001b). A mobilidade e rotatividade permitem que as pessoas se transformem em veículos preferenciais para a troca de informações e fomentem o estabelecimento de relações entre diferentes áreas da empresa (Terra, 1999). As experiências de mobilidade e rotatividade permitem que os indivíduos conheçam a organização sob diferentes perspetivas, tornando o conhecimento organizacional mais fluído (Nonaka & Takeuchi, 1997). A rotatividade, segundo os autores citados, fomenta a redundância,<sup>107</sup> condição organizacional que promove a espiral do conhecimento. Para além disso, carreiras profissionais constituídas por experiências em diversas áreas e funções aumentam o potencial criativo dos indivíduos e ampliam os seus contactos com pessoas de diferentes áreas da organização e de diversos campos do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997; Terra, 2001a). Deste modo, estes colaboradores adquirem uma visão integral e sistémica dos pontos fortes e das debilidades da organização (Terra, 2001b). Estes profissionais são normalmente mais flexíveis, ajustando-se com maior facilidade ao inesperado e às demandas de novos projetos, sem ne-

---

<sup>107</sup> Existência de informações que ultrapassam as necessidades operacionais imediatas dos membros da organização, permitindo novas informações de diferentes perspetivas.

cessitarem de longos períodos de formação de caráter formal (Terra, 2001b). Por outro lado, o facto dos trabalhadores estarem mais voltados para a resolução de problemas e não tanto para o cumprimento de regras e procedimentos, liberta-os para trabalhar mais em projetos que exigem equipas multidisciplinares. Este cenário alarga a amplitude dos cargos e exige o desenvolvimento de uma perspetiva mais generalista (Terra, 1999). Deste modo, a definição dos cargos vai paulatinamente deixando de ser o principal referencial para os restantes processos de gestão de recursos humanos, sendo o conceito de “cargo” substituído pelo de “espaço ocupacional”. Conceito que assenta na ideia de que as pessoas são estimuladas a aplicar as suas competências com autonomia onde a organização as considera mais necessárias (Terra, 2001b).

Também os sistemas de recompensas deverão estar de acordo com este espírito. De acordo com Terra, os sistemas de recompensas das empresas de cariz inovador não são meramente monetários, são multidimensionais, tendem a incentivar o autodesenvolvimento e procuram aumentar o compromisso com o desempenho global da organização a longo prazo (Terra, 2001b).

O autor salienta que a maioria das organizações ainda associa os sistemas de recompensas ao desempenho individual, pelo que não faz qualquer sentido falar de trabalho em equipa, fomentar o espírito de cooperação e depois basear o pagamento apenas no desempenho individual. No entanto, existe hoje uma tendência para o pagamento passar a estar ligado às competências (Terra, 1999). A associação da remuneração ao cargo desempenhado deixa de fazer sentido, uma vez que as pessoas necessitam de ser polivalentes e integrar, cada vez mais, equipas de trabalho e projetos. O pagamento com base nas competências retira a ênfase do desempenho passado e leva em consideração a flexibilidade e o potencial dos funcionários para lidar com os desafios futuros da organização (Terra, 2001b). Na realidade, o trabalhador “não tem de ter um patrão a dizer-lhe como realizar o seu trabalho – tem um cliente que espera que ele seja capaz de planear e organizar o seu próprio trabalho” (Stewart, 1999, p. 82).

Uma outra tendência recente, prende-se com a institucionalização de formas de premiar e reconhecer resultados e contribuições excecionais, nomeadamente, a criação de momentos simbólicos de reconhecimento público de determinado feito, podendo os colaboradores ser, inclusive, reconhecidos por meio de prémios (Terra, 2001b). De igual modo, a distribuição dos lucros entre os colaboradores e a participação em ações da empresa, podem contribuir para o aumento do sentimento de responsabilidade comum e estimular atitudes de colaboração e partilha de conhecimento entre diferentes áreas da organização (Terra, 2001b).

Segundo Davenport e Prusak, um dos desafios da Gestão do Conhecimento consiste em assegurar que a partilha daquele seja mais lucrativa do que o seu enclausuramento. Ora, muitas iniciativas ligadas ao conhecimento basearam-se na premissa utópica de que as pessoas partilham conhecimento sem ter em conta aquilo que possam ganhar ou perder (Davenport & Prusak, 1998). Contudo, na realidade, raramente as pessoas oferecem os seus bens valiosos, incluindo o conhecimento, sem esperar algo em troca. Segundo Gold et al. (2001), os sistemas de recompensas e incentivos devem ser estruturados de modo a que os trabalhadores se sintam motivados e recompensados por gas-

tarem tempo a aprender, a partilhar os seus conhecimentos e a ajudar os outros, ainda que o façam fora das suas próprias divisões ou funções.

Terra detém-se, ainda, num outro aspeto importante da Gestão do Conhecimento. O autor chama a atenção para o facto de ser prudente evitar perdas significativas de funcionários portadores de conhecimentos-chave para a organização. É sempre importante lembrar que, quanto mais tempo um funcionário fica numa empresa, maior tende a ser a sua produtividade e mais específico se torna o seu conhecimento (Terra, 1999). De facto, organizações que mantêm um baixo índice de *turnover*, têm vantagem na criação de conhecimento que exige longo tempo de amadurecimento (Terra, 1999).

Deste modo, numa perspetiva de que as pessoas são o centro nevrálgico da criação e partilha de conhecimento nas organizações (Lee & Choi, 2003), a gestão de recursos humanos tem de ser inovadora, pois enfrenta um dos maiores desafios da sua história: já não se trata de motivar apenas para o desempenho, mas sim, motivar para a partilha (Cascão, 2004).

Tabela 3.5.3.1 Políticas de gestão de recursos humanos.

Políticas de gestão de recursos humanos	Autores
O processo de seleção rigoroso e procura de diversidade e aumento da criatividade através do recrutamento	(Terra, 1999, 2001b); (Lee & Choi, 2003)
Gestão de carreiras que permitam a mobilidade e rotatividade	(Terra, 1999, 2001b); (Nonaka & Takeuchi, 1997)
Amplitude da responsabilidade dos cargos abrangente	(Terra, 1999, 2001b)
Investimento e incentivo à formação e desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores	(Terra, 1999, 2001b)
Formação associada às necessidades da área de trabalho do funcionário e/ou estratégicas da organização	(Terra, 1999, 2001b)
Estímulo da aprendizagem através da ampliação dos contactos e interações com pessoas de dentro e fora da organização	(Terra, 1999, 2001b); (Nonaka & Takeuchi, 1997)
Baixo <i>turnover</i>	(Terra, 1999, 2001b)
Institucionalização de formas de premiar e reconhecer resultados e contribuições	(Terra, 1999, 2001b); (Davenport & Prusak, 1998)
Sistema de remuneração com base em competências e não no cargo	(Terra, 1999, 2001b)
Esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipa (e não apenas ao desempenho individual)	(Terra, 1999, 2001b)
Esquemas de premiação e reconhecimento	(Terra, 1999, 2001b)

### 3.5.4 Estrutura e processos de trabalho

As atuais mutações organizacionais abrangem um leque de dimensões e especificidades, muito distanciadas da realidade das organizações da era industrial (M. M. Serrano, 2010). No âmbito das teorias organizacionais, têm emergido novas teorias e novos métodos de análise que ajudam a explicar e a interpretar o crescimento de organizações com novas configurações e especificidades (Butera, 1991, citado por M. M. Serrano, 2010). Deste modo, a empresa pós-taylorista rompe com o modelo tradicional de organização taylorista e emerge uma outra perspectiva de organização, na qual se reconhecem uma multiplicidade de formas organizacionais, em detrimento dos modelos únicos e ideais de organização (M. M. Serrano, 2010, p. 11).<sup>108</sup> No entanto, as diversas organizações encontram-se também em diferentes estádios de adoção destas novas realidades, pelo que a variedade da sua natureza e as suas prioridades refletem uma larga diversidade de práticas (Brilman, 2000).

No que se refere à Gestão do Conhecimento, embora a estrutura organizacional procure racionalizar funções individuais ou unidades dentro de uma organização, nalguns casos certos elementos estruturais, ainda que não intencionalmente, inibem a colaboração e partilha de conhecimento através do estabelecimento de limites internos (Gold et al., 2001; Lee & Choi, 2003). Há efetivamente estruturas organizacionais que promovem o comportamento individualista em locais, divisões e funções e que premeiam o açambarcamento da informação. Estes modos de estruturação podem inibir a gestão eficaz do conhecimento em toda a organização. Tendo isto em conta, é importante que as estruturas organizacionais sejam projetadas para a flexibilidade (por oposição à rigidez), de forma a incentivar a partilha e a colaboração dentro da organização através dos limites funcionais existentes (Gold et al., 2001).

Existe um certo consenso entre os investigadores quando defendem que uma estrutura organizacional descentralizada propicia a eficácia organizacional (T. Burns & Stalker, 1996), incentiva a comunicação e aumenta a satisfação e a motivação dos funcionários (Gold et al., 2001; Lee & Choi, 2003). De forma similar, uma estrutura descentralizada tem sido muitas vezes vista como facilitadora da obtenção do sucesso na Gestão do Conhecimento (Gold et al., 2001; Terra, 2001a; Lee & Choi, 2003; Liao et al., 2011). Em ambientes menos centralizados, o livre fluxo de comunicação lateral e vertical é encorajado, os especialistas em determinados assuntos têm maior influência nos processos de decisão (T. Burns & Stalker, 1996) e a capacidade de resposta às condições ambientais é reforçada. Segundo Lee & Choi (2003), a centralização<sup>109</sup> da tomada de decisão, inevitavelmente, reduz o aparecimento de soluções criativas, uma vez que a dispersão de energia

---

<sup>108</sup> São vários os modelos de organização que concretizam a ideia de organização pós-taylorista. Brilman refere vários tipos de organizações que se integram no conceito de empresa pós-taylorista: *lean company*; empresa horizontal; empresa em rede, modular ou virtual; empresa orientada para o projeto; empresa aprendente, etc. (Brilman, 1997, citado por M. M. Serrano, 2010).

<sup>109</sup> A centralização está relacionada com a dispersão da tomada de decisão (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007). A formalização diz respeito ao grau com que uma organização utiliza regras e procedimentos para prescrever o comportamento, nomeadamente as funções. (Liao et al., 2011).

facilita a espontaneidade, a experimentação e a liberdade de expressão, aspetos que são a alma da criação de conhecimento. Ao fechar os olhos a isto, a estrutura centralizada dificulta a comunicação interdepartamental e a troca frequente de ideias devido aos canais de comunicação demorados que gera. Neste cenário, sem um fluxo constante de comunicação e ideias, a criação de conhecimento não ocorre. A criação de conhecimento exige flexibilidade e menos ênfase na formalização, ou seja, nas regras de trabalho. Uma fraca formalização permite a abertura e a variação que incentivam o aparecimento de novas ideias e comportamentos. Segundo os autores, a formalidade sufoca a comunicação e a interação necessárias para a criação de conhecimento (Lee & Choi, 2003).

Nesta linha de pensamento, Bukowitz e Williams (2002) defendem que a permeabilidade de ideias é fundamental para a utilização do conhecimento. As novas estruturas organizacionais como a empresa em rede, as equipas auto-organizadas, as estruturas informais, etc., emergem como resposta a uma necessidade crescente de fluxos rápidos de informação e de ideias que permitam a criação de soluções para problemas cada vez mais complexos. O modelo das organizações burocráticas ou mecanicistas está a tornar-se cada vez mais desadequado para enfrentar os desafios que atualmente são impostos às organizações. Ao debruçar-se sobre as estruturas organizacionais mais inovadoras, Terra identifica duas correntes de pensamento quer ao nível teórico quer ao nível da implementação: a corrente que perspetiva a superação das dificuldades inerentes a uma estrutura burocrática através da criação de estruturas organizacionais que se sobrepõem à estrutura burocrática e a corrente que propõe uma completa alteração da estrutura piramidal-burocrática (Terra, 2001a, p. 131). O autor fornece alguns exemplos que ilustram a criação de estruturas organizacionais que se sobrepõem à estrutura hierárquica-burocrática, nomeadamente:

i) a forma de trabalhar o *just-in-time*, que se configura como um espaço aberto à discussão e resolução de problemas, ocorrendo, normalmente, na linha de produção, em que a exposição das falhas é encarada como um processo de aprendizagem, sendo os funcionários treinados para a resolução de problemas;

ii) o *kaizen*, que reconhece a experiência e o conhecimento adquirido por todos os trabalhadores e estimula a tomada de decisão de forma autónoma;

iii) as ações de “qualidade total”, que promovem a resolução sistemática de problemas, a experimentação e o *feedback* contínuos, estimulando a integração horizontal das funções e um envolvimento de toda a organização nos processos de melhoria;

iv) o *design for manufacturability* (ou engenharia simultânea), que pressupõem o desenvolvimento de trabalho em grupos multifuncionais, criados de uma forma *ad-hoc*, para o desenvolvimento de produtos, processos, estratégias de marketing e financeiras etc, e que carece de uma perspetiva sistémica por parte dos funcionários da organização (Terra, 2001a, p. 132);

v) a organização Bi-Modal, apresentada por Bahrami (1992). Este tipo de estrutura é composto por dois níveis: a estrutura formal e os grupos de trabalho temporários. A primeira estrutura é estável, providenciando mecanismos para a acumulação das compe-

tências, o agrupamento de atividades e a designação de relações hierárquicas, enquanto a segunda estrutura compensa a inflexibilidade da primeira, pois permite a mobilização de pessoas de várias áreas e enfrenta as dinâmicas determinadas pelo ambiente;

vi) a organização hipertexto, definida por Nonaka e Takeuchi (1997). A sua estrutura é constituída por três níveis: o sistema de negócios (burocracia), as equipas de projetos (forças-tarefa) e a base de conhecimento da empresa (visão corporativa, culturas e tecnologias da organização);

vii) a Função Inovação Tecnológica (FIT), desenvolvida por Kruglianskas (1996)<sup>110</sup>, que corresponde a uma ação estruturada, orientada pelos objetivos estratégicos das empresas e que implica o trabalho integrado de pessoas de diferentes departamentos e níveis hierárquicos, através de vários níveis de comités (Terra, 1999).

Por último, o autor refere, ainda, as estratégias de aprendizagem organizacional, como por exemplo, o trabalho em equipa, o fluxo de informação em todos os sentidos e o desenvolvimento de múltiplas competências por parte dos trabalhadores (Terra, 2001b).

Segundo Ilona Kovács, a procura da flexibilidade<sup>111</sup> e da polivalência justificam a utilização de novas formas de organização do trabalho, com particular incidência na rotatividade nos postos de trabalho, no alargamento de funções e no trabalho de grupo. No entanto, essas novas formas de organização não são utilizadas uniformemente pelas organizações. Um olhar atento para a realidade organizacional encontra uma diversidade de situações: desde a organização do trabalho com características tayloristas, até às formas relativamente flexíveis, como por exemplo, células de produção ou grupos polivalentes (Kovács, 2002, p. 103-104).<sup>112</sup>

---

<sup>110</sup> Kruglianskas, ao abrigo de um projeto denominado “Projeto de Modernização Tecnológica de Micro e Pequenas Empresas de Sectores Estratégicos”, avançou com uma alternativa para o desenvolvimento tecnológico nas pequenas empresas, que, embora não possam ter um departamento de I&D próprio, dependem de inovações incrementais para serem competitivas. A esta alternativa foi dado o nome de Função Inovação Tecnológica (FIT) (Kruglianskas, 1996, citado por Terra, 1999).

<sup>111</sup> A flexibilidade no trabalho é uma expressão que alude a várias dimensões, sendo mesmo passível de várias interpretações e significados, pelo que para alguns autores se torna importante clarificar a distinção entre *flexibilidade produtiva* e *flexibilidade de trabalho* (Casaca, 2005). O primeiro conceito diz respeito a um conjunto de transformações tecnológicas em organizações que têm como objetivo uma melhor adaptação às variações quantitativas e qualitativas externas. Deste modo, designam-se de organizações flexíveis aquelas que se afastam do modelo de produção taylorista e fordista, rígido e burocrático e que têm uma capacidade de responder de forma rápida e articulável às alterações externas. Por sua vez, *flexibilidade de trabalho* está relacionada com as alterações relativas às condições de emprego, compreendendo a capacidade de ajustamento e alteração de modos de trabalho, de recrutamento, de contratação e estatutos de emprego, de mobilidade interna e remuneração, de conteúdos de tarefas e qualificações, de tempos de trabalho e de níveis de proteção social (Casaca, 2005, p. 6). Os dois conceitos colocam em causa os modelos de organização do trabalho baseados nas teorias de Taylor, Fayol e Weber. Num outro quadrante, outros autores têm analisado a dicotomia entre *flexibilidade numérica* e *flexibilidade funcional* (Atkinson e Meager, 1986, citado por Casaca, 2005). A primeira prende-se com a capacidade de uma empresa gerir a mão-de-obra em função da procura dos consumidores, havendo uma tendência para a “periferização” do mercado de trabalho e o recurso ao trabalho temporário, independente (*free lancers*), a tempo parcial e a estratégias de subcontratação das atividades secundárias (por exemplo limpeza, *catering*, segurança, transporte, etc.). A segunda refere-se à capacidade de uma organização e dos seus trabalhadores de dar resposta às demandas dos consumidores através do enriquecimento das competências, funções e tarefas internas (Kovács, 1994; 2002, citado por Casaca, 2005, p. 8).

<sup>112</sup> Estas são conclusões de um estudo sobre novos modelos de produção, a uma amostra de intencional de 18 empresas portuguesas de diversos sectores industriais que se encontravam num processo de mudança tecnológica e/ou organizacional (Kovács, 2002).

Quando centramos a atenção sobre as estruturas organizacionais que procuram romper com a tradição hierárquica-burocrática, percebemos que existem cada vez mais alternativas para as configurações tradicionais das organizações (Terra, 1999). Neste sentido, os novos organogramas espelham formas de organização cada vez menos ortodoxas, nomeadamente, os centros com raios, os conglomerados, o anel, a pirâmide invertida, a teia de aranha, uma organização por processos, etc.<sup>113</sup> (Terra, 2001a, p. 133). Normalmente, estas estruturas assentam nas seguintes características: apoiam-se em trabalho de equipa, rompem com a ideia de um chefe para cada pessoa, pois a liderança altera-se de acordo com as necessidades dos projetos, existe delegação de responsabilidades, verifica-se uma redução da distância hierárquica, emerge uma multiplicidade de competências, dá-se um alargamento das responsabilidades, presta-se apoio às equipas através de sistemas de informação que asseguram a captação, a codificação, a transferência e o acesso ao conhecimento acumulado da organização, a formação e informação são promovidas *just-in-time to perform*, os objetivos de desempenho são definidos para cada processo-chave e os sistemas de avaliação têm em linha de conta a opinião de quem trabalha com os indivíduos avaliados. Estas estruturas implicam, obviamente, uma rotura considerável com a forma como as organizações têm sido geridas e envolvem alterações ao nível das políticas de recursos humanos, da cultura organizacional, dos sistemas de informação e de outros elementos organizacionais (Terra, 2001a, pp. 133-134). Por fim, como afirma Terra, este tipo de estruturas são mais comuns em sectores industriais não tradicionais (Terra, 1999).

Segundo Nonaka & Takeuchi (1997), uma das formas de lidar com a complexidade do ambiente organizacional, consiste no desenvolvimento de uma estrutura horizontal e flexível que interligue as diferentes áreas da organização através de uma rede de informações, o que, frequentemente, implica uma reestruturação organizacional. Terra constatou precisamente que nas organizações que se destacam ao nível da Gestão do Conhecimento é recorrente a existência de equipas temporárias, dotadas de uma grande autonomia, dedicadas a projetos inovadores que podem ser do âmbito da investigação ou projetos de inovação de produtos, processos ou formas de relacionamento com clientes. Ocorrem com frequência pequenas reorganizações que constituem respostas às condicionantes ambientais (Terra, 1999).

Neste tipo de organizações também se verifica a existência de *communities of practice* (Comunidades de Prática), bem estruturadas e que contam com a participação de um número significativo de pessoas. O objetivo das *communities of practice* consiste na criação de um espaço virtual ou presencial de aprendizagem coletiva em torno de domínios de conhe-

---

<sup>113</sup> Ostroff & Douglas Smith (1992), consultores da McKinsey & Company, foram pioneiros em desenvolver o conceito de Organização por Processos, desembocando no termo Organização Horizontal. Segundo este conceito, as organizações estruturam-se em torno dos seus processos e das suas equipas e não à volta das funções dos indivíduos (Terra, 1999). A estrutura de Teia de Aranha apresentada e desenvolvida pela empresa Meryll Lynch diz respeito à atuação da organização através de equipas formadas para resolver problemas complexos, envolvendo um grande número de especialistas. A liderança muda conforme as necessidades dos projetos e os elementos das equipas mudam rapidamente. Os profissionais podem trabalhar em vários projetos ao mesmo tempo. O conceito de Organização Invertida, implementado pela NovaCare, as funções dos gerentes de linha são próximas das funções dos consultores. Sendo da responsabilidade destes, apoiar o trabalho dos primeiros (Terra, 1999).



cimento específicos (Nonaka & Takeuchi, 1997; Terra, 2001a; Bukowitz & Williams, 2002).

A tomada de decisões deixou de ser um domínio exclusivo dos executivos seniores para se transformar num domínio distribuído pelos gerentes de linha, contudo, por vezes, o fluxo de informação não é distribuído de igual forma. Ora, para que a utilização do conhecimento seja efetiva, é importante que se encare a informação como um recurso aberto que flui livremente por toda a organização (Bukowitz & Williams, 2002). Só neste cenário as pessoas que têm mais conhecimento e/ou competências específicas necessárias à realização de determinadas tarefas, poderão usufruir do poder de decisão. Numa perspetiva de Gestão do Conhecimento, faz sentido que as decisões sejam tomadas ao nível mais baixo possível, agilizando o próprio processo decisório e minimizando a burocracia (Terra, 2001b). Segundo Grant (1996), se o conhecimento relevante para uma determinada decisão estiver concentrado num único ponto da organização, a tomada de decisão centralizada é viável. No entanto, a capacidade de transferir e agregar conhecimento varia consoante os diferentes tipos. O conhecimento explícito, embora facilmente transferível não está necessariamente concentrado num único ponto. Por outro lado, a transferência de conhecimento específico para a tomada de decisões é dispendiosa, pois inclui o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, que não pode ser agregado e analisado de forma estatística. Desta forma, segundo este autor, faz sentido que decisões com base em tais conhecimentos tácitos e idiossincráticos sejam descentralizadas, enquanto as decisões que exigem conhecimentos de base estatística possam ser centralizadas (Grant, 1996).

De acordo com o mesmo autor, a visão da organização baseada no conhecimento sugere que, uma vez que as “decisões de alto nível” dependem de conhecimentos de níveis hierárquicos “inferiores”, a hierarquia empobrece a qualidade das decisões de nível mais alto. O dilema consiste em perceber se as decisões exigem muitos tipos de conhecimento e se esse conhecimento reside em muitos indivíduos. Neste contexto, que estruturas organizacionais serão possíveis? Quando nos debruçamos sobre esta questão, deparamos com estruturas que se caracterizam pela formação de equipas, onde os seus membros circulam consoante as exigências de conhecimento das tarefas em execução. A característica essencial de uma organização baseada na estrutura de equipa, consiste no reconhecimento de que a coordenação é mais eficaz através da participação direta dos especialistas e que os gestores não podem, efetivamente, coordenar sem terem acesso aos conhecimentos especializados necessários. Contudo, o principal problema dessas equipas reside no seu tamanho. De facto, estas equipas são incapazes de aceder diretamente a todos os conhecimentos especializados relevantes para as suas atividades. Isto pode ser parcialmente resolvido fazendo com que os membros das equipas circulem, para que os conhecimentos relevantes possam ser aproveitados quando são efetivamente necessários. Deste modo, a circulação do conhecimento dentro da organização requer o movimento dos especialistas que o possuem, pelo que a utilização efetiva do conhecimento exige que os indivíduos ocupem várias funções organizacionais e participem em várias equipas (Grant, 1996, p. 118-119).

Ilona Kovács, uma socióloga que muito tem investigado e refletido sobre as questões do trabalho, refere que não é possível identificar uma tendência clara, quer seja para o reforço do controlo e da dependência, quer seja para o aumento da autonomia dos trabalhadores. As duas tendências, embora paradoxalmente, podem coexistir de forma concertada na mesma organização. Em sistemas produtivos complexos onde não é possível realizar a previsão exata dos processos e a prescrição total das tarefas, a competência torna-se central e espera-se do trabalhador a iniciativa e a capacidade para resolver os problemas imprevistos. Isto não significa necessariamente uma redução do controlo dos objetivos e dos resultados. A perspetiva taylorista sobre a melhor maneira de executar uma tarefa, pode dar lugar “ao melhor resultado em menor tempo”, objetivo dos *high performance work systems*. Kovács refere que o cenário atual de competição intensa favorece o discurso da racionalização flexível e que este discurso tem influenciado as práticas no que concerne às novas formas de organização do trabalho. A mesma autora defende a importância da investigação, por parte dos sociólogos, de situações reais de trabalho dando atenção a fatores, como o conteúdo, o ritmo e carga de trabalho, o tipo e o grau de autonomia e de participação nas decisões, as possibilidades de aprendizagem e as oportunidades de promoção na conjuntura das novas formas de organização do trabalho (Kovács, 2006, p. 59).

**Tabela 3.5.4.1.** Estrutura e organização de processos de trabalho

Estrutura e organização de processos de trabalho	Autores
Equipas multidisciplinares que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica	(Grant, 1996); (Nonaka & Takeuchi, 1997); (Terra, 1999, 2001b); Bukowitz & Williams, 2002)
Equipas temporárias, com autonomia, dedicadas a projetos inovadores	(Terra, 1999, 2001b), Bukowitz & Williams, 2002)
Frequentes reorganizações para adaptação às condicionantes ambientais (flexibilidade organizacional)	(Nonaka & Takeuchi, 1997); (Terra, 1999, 2001b)
Tomadas de decisão a um nível mais baixo	(Grant, 1996); (Terra, 1999, 2001b)

### 3.5.5 Sistemas de informação e comunicação

Podemos afirmar que as tecnologias de informação, por si só, não constituem a garantia suficiente para o êxito dos projetos de gestão de conhecimento. No entanto, uma vez que se tratam de plataformas que apoiam todo o processo, as TI são elementos de grande relevância na melhoria da velocidade, simplicidade e acesso ao conhecimento. Por esta razão, as tecnologias da informação podem apoiar todas as etapas do processo de gestão de conhecimento (Amaral & Pedro, 2004). Para António Serrano e Fialho (2003) existe

uma clara ligação entre as tecnologias de informação,<sup>114</sup> o conhecimento e o desempenho organizacional. As tecnologias permitem o acesso a diversas fontes de informação especializada e melhoram a capacidade de analisar, gerir e aplicar essa informação (A. M. Serrano & Fialho, 2003). Ou seja, as tecnologias de informação são vistas como “mediadoras da experiência humana e mecanismos de expansão das capacidades cognitivas (i.e., atenção, abstração, memória, linguagem e raciocínio)” (Santos & Ramos, 2006, p. 53).

São vários os investigadores que salientam a importância das tecnologias de informação na criação de conhecimento organizacional (Terra, 1999; Davenport & Prusak, 1998; Gold et al., 2001; Lee & Choi, 2003; Amaral & Pedro, 2004). As tecnologias de informação podem afetar de diversas maneiras a Gestão de Conhecimento. Em primeiro lugar, facilitam uma rápida coleta, armazenamento e troca de conhecimento, contribuindo para o próprio processo de criação de conhecimento. Cenário que seria impraticável no passado recente, onde estas tecnologias ainda não desempenhavam um papel tão decisivo. Aliás, as tecnologias de informação podem incentivar as várias formas de criação de conhecimento, sem estar limitadas à transferência de conhecimento explícito (Lee & Choi, 2003). Em segundo lugar, quando bem implementadas na organização, as tecnologias de informação integram fluxos de conhecimento que permitem eliminar barreiras de comunicação entre os diversos departamentos.

No entanto, os estudos existentes sobre os efeitos das TIC no sucesso da Gestão do Conhecimento nas organizações têm gerado resultados contraditórios, pelo que as opiniões acerca do seu real papel, tendem a divergir. Enquanto alguns estudos concluíram que as TIC desempenham apenas um papel menor e muito menos importante do que os fatores estruturais e culturais, outras investigações identificaram as TIC como uma condição prévia para qualquer tipo de atividade de Gestão de Conhecimento (Lindner & Wald, 2011).

Os resultados do estudo realizado por Lee & Choi (2003) inscrevem-se na primeira perspetiva. Estes autores demonstram que as tecnologias de informação não estão significativamente relacionadas com a criação de conhecimento, com exceção do momento de combinação de diferentes conhecimentos explícitos. No seu entender, as tecnologia de informação não suportam diretamente todos os modos de criação de conhecimento. Apesar do contributo que instrumentos como o *groupware*, *intranet* ou videoconferência possam dar às atividades colaborativas, este tipo de comunicação tecnologicamente facilitada, não substitui o contacto face-a-face na transferência de conhecimento tácito. Não é possível aceder ao conhecimento tácito (que existe na mente das pessoas) simplesmente através da *intranet* ou de uma base de dados. Ou seja, de acordo com os resultados desta investigação, as tecnologias de informação não afetam diretamente a socialização, a externalização ou a internalização (Lee & Choi, 2003). No entanto, os resultados do estudo de Lindner e Wald ajudam a suportar a segunda perspetiva, pois concluíram que as TIC facilitam a comunicação entre as pessoas e os sistemas de armazenamento, pesquisa e recuperação de conhecimento

---

<sup>114</sup> Por tecnologias de informação entende-se um conjunto de processos cognitivos (*software*) e materiais (*hardware*) precisos para a captação, processamento, memorização ou emissão de informação (A. M. Serrano et al., 2004)

(Lindner & Wald, 2011).<sup>115</sup> A combinação de sistemas tecnológicos de comunicação e sistemas de armazenamento também pode facilitar a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Algo que acontece quando existe, em simultâneo, uma cultura de conhecimento adequada a esse propósito, pelo que a infraestrutura das TIC é um fator chave na eficácia da Gestão do Conhecimento, nomeadamente, em ambientes de projeto (Lindner & Wald, 2011).

Segundo Terra, geralmente, a ligação que frequentemente se estabelece entre as tecnologias de informação e a Gestão do Conhecimento, prende-se com o uso destes sistemas na partilha de informações e de conhecimento (Terra, 2001a).<sup>116</sup> O autor divide em três categorias as tecnologias concebidas para esse fim:

i) sistemas de publicação e documentação que possibilitam a publicação e o fácil acesso ao conhecimento explícito;

ii) *expertise maps*, ou seja, bases de dados onde se descrevem e listam as competências de pessoas, quer sejam internas ou externas à organização;

iii) sistemas de colaboração, que podem ser síncronos (como, por exemplo, os chats, as videoconferências e outros) ou assíncronos (como o e-mail, os *fóruns* de discussão eletrónicos e outros) que possibilitam a colaboração das pessoas independentemente da localidade e da organização em que se encontram (Terra, 2001a, p. 165).

Segundo Gustavo Cardoso (1997), apesar daquilo que o seu nome possa indiciar, as comunidades virtuais existem e nelas ocorrem interações sociais, sociabilidades e processos de socialização que são também eles complexos. Castells citando Rheinglod, refere que a comunidade virtual é encarada como uma rede eletrónica autodefinida de comunicação interativa, organizada ao redor de interesses ou objetivos partilhados, podendo a comunicação ser um objetivo em si mesma. Estas comunidades podem ser formalizadas, como por exemplo, as conferências ou ser constituídas espontaneamente por elementos que se ligam à rede para receber e enviar determinados tipos de mensagens (Castells, 2002, p. 467).

Na opinião de Terra, os “portais corporativos”<sup>117</sup> podem ter um papel fulcral ao nível

---

<sup>115</sup> Os autores realizaram uma investigação utilizando uma inquérito por questionário entre 8000 membros e outras pessoas afiliadas na *German Association for Project Management* (GPM), uma organização membro da *International Project Management Association* (IPMA). Deste modo, a amostra integrou organizações de diferentes sectores e tamanhos. O grupo era formado por gestores de projeto, líderes de projeto, trabalhadores de projeto e equipas de funcionários de escritórios de gestão de projeto. Segundo os autores, este resultado pode ser explicado pelo facto de, em muitas organizações, o trabalho de projeto ocorrer em diferentes locais e com vários projetos em simultâneo. Ora, num ambiente em que existe uma dispersão de projetos, pode ser difícil criar e manter uma memória organizacional. Deste modo, as TICs podem servir como um substituto de estruturas permanentes (Lindner & Wald, 2011).

<sup>116</sup> O autor refere algumas tecnologias com essa finalidade: *intranets, groupware, document management systems, data warehouse, desktop-videoconferencing, electronic bulletin boards* etc. (Terra, 2001b).

<sup>117</sup> Os portais corporativos, também designados de EIP's (*Enterprise Information Portals*), são concebidos com o propósito de desbloquear a informação armazenada na organização, possibilitando a sua acessibilidade através de um único ponto de acesso. Esse ponto de acesso, que lhe confere a designação de “portal”, pode disponibilizar aplicações e informação fundamentais para a tomada de decisões. Deste modo, um portal corporativo disponibiliza um ponto central de acesso aos recursos informacionais de uma organização (bases de dados e sistemas de informação, documentos, *e-mails*, etc). E, podem integrar dados estruturados que constam em bases de dados e arquivos e dados não estruturados, dispersos pela organização como, por exemplo, documentos, relatórios, gráficos e imagens ou formatos de áudio e vídeo, que de outra forma seriam de difícil acesso (Terra & Bax, 2003).

da integração e disponibilização da informação e do conhecimento no local onde são efetivamente necessários. De facto, estes portais podem constituir o único ponto de acesso a todas as fontes de informação. Para além disso, os portais são uma poderosa tecnologia de informação quando se pretende integrar informação e conhecimento.

Segundo Gold et al. (2001) a dimensão tecnológica que faz parte da Gestão do Conhecimento está relacionada com fatores como a *business intelligence*, a colaboração, a *distributed learning*<sup>118</sup>, a descoberta de conhecimento, o mapeamento de conhecimentos, a criação de oportunidade, bem como, a segurança. Com efeito, as tecnologias de *business intelligence* permitem criar conhecimento sobre a concorrência e o ambiente económico mais amplo. Já as tecnologias de colaboração e *distributed learning* promovem a colaboração, ultrapassando possíveis entraves estruturais e geográficos a tais interações. As tecnologias de descoberta de conhecimento permitem à organização encontrar novos conhecimentos internos e externos. As tecnologias de mapeamento, por sua vez, permitem que a organização controle as suas fontes de conhecimento através de catálogos internos do conhecimento organizacional. Por último, as tecnologias de criação de oportunidades permitem à empresa dominar o conhecimento sobre seus clientes, parceiros, colaboradores ou fornecedores (Gold et al., 2001).

Para além destes aspetos relativos à criação, transferência e armazenamento de conhecimento através de infraestruturas tecnológicas, é fundamental que a organização tome medidas que garantam que o conhecimento não é roubado ou utilizado indevidamente (Gold et al., 2001). Os processos e tecnologias orientados para a segurança são concebidos para proteger o conhecimento de uso inapropriado, ilegal, ou, até mesmo, de eventual roubo. Embora alguns mecanismos de proteção do conhecimento possam ser construídos numa infraestrutura tecnológica, existem outras formas de proteção que também devem ser estabelecidas. De facto, acabam por ser estas a orientar o comportamento e a conduta dos trabalhadores.<sup>119</sup> Deve salientar-se que esta orientação ajuda a evitar o uso inadequado do conhecimento, embora nada possa garantir a sua proteção total (Gold et al., 2001).

O objetivo dos sistemas informação e comunicação deve ser o de levar de forma oportuna informações confiáveis, precisas e relevantes onde elas são efetivamente úteis (Terra, 2001b). A imprecisão, a dificuldade de acesso ou a falta de informações pode custar muito às organizações, pois, estes episódios conduzem, inevitavelmente, a situações de duplicação de trabalho, a oportunidades perdidas e à insatisfação dos clientes. Acima de tudo, é necessário que exista uma relação de confiança entre a organização e os seus membros. As pessoas não estão dispostas a partilhar o seu conhecimento e a transformar os sistemas de informação em *stocks* e fluxos de conhecimento, se perceberem que estes instrumentos são uma estratégia de aumento do controlo por parte da organização (Terra, 2001b).

---

<sup>118</sup> Aprendizagem através de multimédia que integra uma mistura de instrução baseada na *Web*, *streaming* de videoconferência e *formação em sala*, ensino à distância através da televisão ou vídeo, ou outras combinações com modelos educacionais eletrónicos e tradicionais.

<sup>119</sup> Uma organização pode proteger seu conhecimento através de patentes, marcas comerciais, direitos de autor entre outros. No entanto, nem todos os conhecimentos podem ser defendidos de acordo com as leis e direitos de propriedade. Podem ser tomadas medidas para proteger os ativos, através do alinhamento de incentivos ou o estabelecimento de regras de conduta para os empregados, assim como o desenvolvimento de tecnologias que restrinjam ou controlem o acesso ao conhecimento crucial da organização (Gold et al., 2001, p. 192).

Terra, nas suas conclusões reconhece as potencialidades do avanço tecnológico ao nível da criação, armazenamento e difusão do conhecimento. No entanto, o contacto pessoal e o conhecimento tácito, assim como um ambiente de confiança e colaboração são considerados fundamentais para os processos de aprendizagem organizacional (Terra, 2001a). É por estas razões que as melhores ferramentas de comunicação ainda dependem fortemente dos *inputs* individuais (Terra, 2001a). As TIC são apenas um elemento facilitador ao nível da Gestão do Conhecimento. É consensual afirmar que os investimentos em equipamentos e sistemas de informação são necessários, mas não são condição suficiente para gerir o conhecimento. O processo de transformação da informação em conhecimento ainda depende da mente humana e da sua capacidade de interpretação (Terra, 2001b) ou seja, o mais importante é ampliar a capacidade interpretativa dos funcionários e não aumentar unicamente a informação disponível (Terra, 1999).

O autor chama a atenção para o facto de o investimento nas TIC não ser sinónimo de melhoria de desempenho. Aliás o excesso de informação pode tornar-se um problema e causar um declínio de produtividade (Terra, 1999). Lee Sproull e Sara Kiesler, no livro *Connections: new ways of working in the networked organization* (1991), salientam que a procura de uma maior racionalidade por parte das pessoas tem conduzido a uma preocupação desmesurada com a informação.

Segundo Terra (1999), a resposta a duas questões pode ajudar as organizações a desenharem os seus sistemas de informação: como é que esta informação agrega valor ao processo de decisão? Como é que ela pode chegar às pessoas que precisam dela? Nas organizações que aprendem, as informações e os sistemas de informação têm de ser precisos, estar disponíveis em tempo útil e num formato que facilite a sua utilização. (McGill & Slocum, 1993 citados por Terra, 1999). Quando a organização se concentra na distribuição da informação é importante “garantir que a informação exata chegue à pessoa certa, no tempo, no lugar e formato adequado” (A. M. Serrano, Caldeira, & Guerreiro, 2004, p. 64). É por esta razão que é igualmente importante perceber os hábitos e as preferências dos utilizadores e definir os modos de distribuição da informação em função dos seus critérios (A. M. Serrano et al., 2004).

Segundo Castells, o que caracteriza a revolução tecnológica atual não é a centralidade do conhecimento e da informação, mas sim a sua aplicação na criação de novo conhecimento e de dispositivos de processamento da informação. Isto acontece em ciclos de realimentação entre a inovação e a utilização das tecnologias, nos quais o utilizador pode, em simultâneo, ser também criador (Castells, 2002). Ora, a capacidade para criar novo conhecimento passa pelo processamento e a recriação do conhecimento existente através de processos de aprendizagem que, posteriormente, se revelam na ação e na inovação. A aprendizagem não se limita ao acesso à informação, consiste antes na construção de diferentes tipos de conhecimentos, competências e habilidades (Rascão, 2008). Nesta linha, Terra conclui que quando se pretende incrementar a aprendizagem e a criação do conhecimento através de sistemas de informação não é possível separar duas abordagens complementares: uma abordagem baseada na informação e uma outra baseada no comportamento. A primeira abordagem defende que o conhecimento se encontra nos sistemas de informação

e que a sua partilha aumenta o valor de ativos intelectuais. Enquanto a segunda abordagem perspetiva a Gestão do Conhecimento como uma dinâmica social que envolve uma constante mudança de competências ao nível da aquisição de *know-how* (Terra, 1999, 2001b).

Segundo (Kovács, 1993), a utilização e o investimento em novas tecnologias de informação e comunicação assumem-se como aspetos importantes quando a organização pretende aumentar os níveis de produtividade, incrementar a qualidade e, simultaneamente, facilitar a flexibilidade. Contudo, o recurso às novas tecnologias, não suprime as deficiências organizacionais que possam estar na base da rigidez operacional e das disfunções da organização pois, não raras vezes, as deficiências organizacionais e a falta de recursos humanos adequados levam a que as organizações não consigam rentabilizar o investimento em equipamentos dispendiosos (mantendo-se atrasos, subaproveitamento, funcionamento com interrupções e avarias, não cumprimento de prazos, etc.). Por esta razão, para além do equipamento, a organização e os recursos humanos também devem ser flexíveis e adaptáveis a novas situações. Segundo a mesma autora, a perspetiva antropocêntrica,<sup>120</sup> no âmbito da gestão é a mais adequada para enfrentar as mudanças que têm ocorrido ao nível do mercado, da tecnologia e de uma mão de obra cada vez mais escolarizada e exigente no que diz respeito ao conteúdo de trabalho, responsabilidade e participação (Kovács, 1993).

Ora, a Gestão do Conhecimento é essencialmente uma questão de pessoas. As tecnologias úteis para a Gestão do Conhecimento são aquelas que propiciam a integração das pessoas (A. M. Serrano & Fialho, 2003), as que facilitam a superação das fronteiras entre unidades de negócios, que previnem a fragmentação das informações e permitem criar redes globais para a partilha do conhecimento. Em organizações com processos avançados de Gestão do Conhecimento, existe um grande incentivo no campo da documentação do conhecimento e *know-how* (Terra, 2001). De facto, estas organizações determinam os procedimentos referentes à codificação e partilha de conhecimento.

Dada a crescente interdependência das relações entre parceiros, fornecedores e clientes, a informação também é, de alguma forma, partilhada com os atores externos. Obviamente, esta situação carece da predefinição do que pode e deve ser partilhado com o exterior. A transferência do conhecimento é desejada e necessária para o desenvolvimento das organizações, no entanto, a facilidade de imitação por parte de competidores é algo que deve ser evitado (A. M. Serrano & Fialho, 2003).

O grande desafio que se coloca às organizações contemporâneas consiste em desenvolver e implementar tecnologias e sistemas de informação que promovam realmente a comunicação e a troca de ideias e experiências, facilitando a formação de grupos e

---

<sup>120</sup> “A perspetiva antropocêntrica visa o desenvolvimento de um sistema produtivo flexível e descentralizado em que se complementam as potencialidades da tecnologia informatizada com as capacidades especificamente humanas, tais como a capacidade de gestão do imprevisto (...) e/ou a capacidade de compreensão de situações complexas incertas e não estruturadas. O equipamento informático é entendido como uma ferramenta de informação e de organização que deixa espaço para o saber, criatividade e iniciativa dos indivíduos e dos grupos. Por outras palavras, a tecnologia não deve substituir o homem, mas aumentar o seu poder e eficácia” (Kovács, 1993, p. 8). O aumento da flexibilidade ocorre através do saber-fazer individual e coletivo e das capacidades dos trabalhadores. Trata-se, pois, de envolver as pessoas nos processos de produção através de ligações em rede do acesso rápido e fácil de informação em qualquer parte da organização e em qualquer fase dos processos de trabalho (Kovács, 1993, p. 8). O modelo antropocêntrico destaca-se pela centralidade do fator humano no processo produtivo, a valorização do conhecimento tácito, do desenvolvimento de novas competências, da participação e da negociação dos trabalhadores nos processos de inovação (Kovács, 2002).

a renovação de redes. Segundo Santos e Ramos, a adoção de tecnologias de informação na Gestão do Conhecimento prende facilitar a comunicação, mas também e principalmente, favorecer a participação na decisão, possibilitar a localização e o acesso a fontes externas e internas de informação e conhecimento, facilitar a socialização entre grupos dispersos geograficamente e promover um contexto de trabalho profícuo em informação e aprendizagem (Santos & Ramos, 2006, p. 53). Deste modo, as tecnologias de informação podem assumir um papel importante, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento coletivo e a aprendizagem contínua, facilitando a partilha de problemas, perspectivas, ideias e soluções.

**Tabela 3.5.5.1.** Sistemas de informação e comunicação

Sistemas de informação e comunicação	Autores
Comunicação em todos os sentidos	(Terra, 1999, 2001b); (Lee & Choi, 2003)
Partilha de informação e acesso, por parte de todos os trabalhadores, a bases de dados e ao conhecimento da organização	(Terra, 1999, 2001b); (Gold et al., 2001)(Amaral & Pedro, 2004)
Incentivo ao registo dos conhecimentos	(Terra, 1999, 2001b)

### 3.5.6 Avaliação dos resultados

Um aspeto importante, quer para os profissionais, quer para os investigadores da Gestão do Conhecimento, é a criação de um modelo de medição que inclua de forma explícita os bens intangíveis. Segundo Amaral e Pedro, quando nos referimos ao “capital do conhecimento” (ativos intangíveis), falamos numa perspectiva futura. De facto, falamos de um recurso cujo potencial se revela apenas depois da sua utilização. Até chegar a ser utilizado é uma incógnita e até pode existir sem nunca vir a ser utilizado. Nesta ótica, percebemos a dificuldade que subsiste na hora de realizar medições (Amaral & Pedro, 2004). Na verdade, é muito difícil estabelecer as fronteiras e os limites do capital intelectual, embora a sua composição integre elementos intangíveis que originam “valor” na sociedade e nas organizações. O problema reside no facto de o valor criado ser impossível de contabilizar através dos métodos da contabilidade financeira, pelo que a produção da sociedade do conhecimento é, de certa forma, desconhecida (Mouritsen, 2003, citado por Curado, 2006). Digamos que a grande dificuldade em contabilizar o capital intelectual prende-se com a sua identificação e com a sua separação do suporte físico onde se encontra, como por exemplo um livro, uma disquete ou uma pessoa. Com efeito, as dificuldades agravam-se quando esse suporte não existe, como nos casos das relações com clientes, da confiança nos colegas ou do espírito de equipa (Curado, 2006). No entanto, na ótica de Terra, é importante medir os resultados sob várias perspectivas (a financeira,



a operacional, a estratégica e a da aquisição de conhecimento), de modo a avaliar as relações sistêmicas entre as várias áreas e processos da organização (Terra, 2001a). Uma vez que os elementos do capital intelectual não são físicos nem organizacionais mas seres humanos, impõe-se a conceção de novas formas de registo e de novos métodos de contabilização de ativos que, embora intangíveis, são de grande valor (Curado, 2006). Vários sistemas de contabilização de ativos intangíveis têm vindo a ser propostos por diversos autores, alguns mais divulgados que outros, como é o caso do *Monitor de Ativos Intangíveis (Intangible Assets Monitor)* de Sveiby ou o *balanced scorecard (BSC)* de Kaplan e Norton, assim como, o Navegador da Skandia de Edvinsson e Malone.<sup>121</sup>

As medidas de avaliação de bens intangíveis atualmente utilizadas procuram completar o quadro que avalia a qualidade com que a organização constrói, restabelece ou esgota a sua base de ativos. Algumas são familiares como a percentagem de vendas dos novos produtos, o nível de habilitações dos trabalhadores, o tempo no mercado ou a rotatividade do pessoal. Outras, procuram quantificar características como o nível de qualidade com que a organização gera e mantém o conhecimento adequado, o retorno sobre o pessoal, a fidelização dos clientes ou o número de ideias geradas (Bukowitz & Williams, 2002). Para além destas medidas a partir de “dados sólidos”, Bukowitz e Williams (2002) referem que se tem verificado um número crescente de avaliações *soft* ou qualitativas com precedentes na aferição da satisfação dos clientes e empregados. Este esforço tem sido dirigido atualmente para os níveis da capacidade organizacional, como o potencial de inovação, a capacidade de absorção de conhecimento e o retorno do conhecimento.

Robert Kaplan e David Norton foram os progenitores do *balanced scorecard (BSC)*, um instrumento desenvolvido e aprimorado desde 1992. A insistência destes autores em procurar uma visão abrangente da organização, capaz de monitorizar, para além do desempenho financeiro, as atividades que dão origem a tais resultados, como por exemplo, a relação com o cliente, a inovação, a aprendizagem e as próprias perspetivas internas de negócio, permitiu uma maior abertura à Gestão do Conhecimento (Bukowitz & Williams, 2002). Segundo Kaplan e Norton,

na economia do conhecimento de hoje cria-se valor sustentável a partir de ativos intangíveis, como as competências e conhecimentos da força de trabalho, a tecnologia da informação que trespassa a força de trabalho e conecta a empresa a clientes e fornecedores, e o clima organizacional que estimula a inovação, a solução de problemas e a melhoria contínua. Cada um desses ativos intangíveis contribui para a criação de valor (Kaplan & Norton, 2000, p. 78).<sup>122</sup>

---

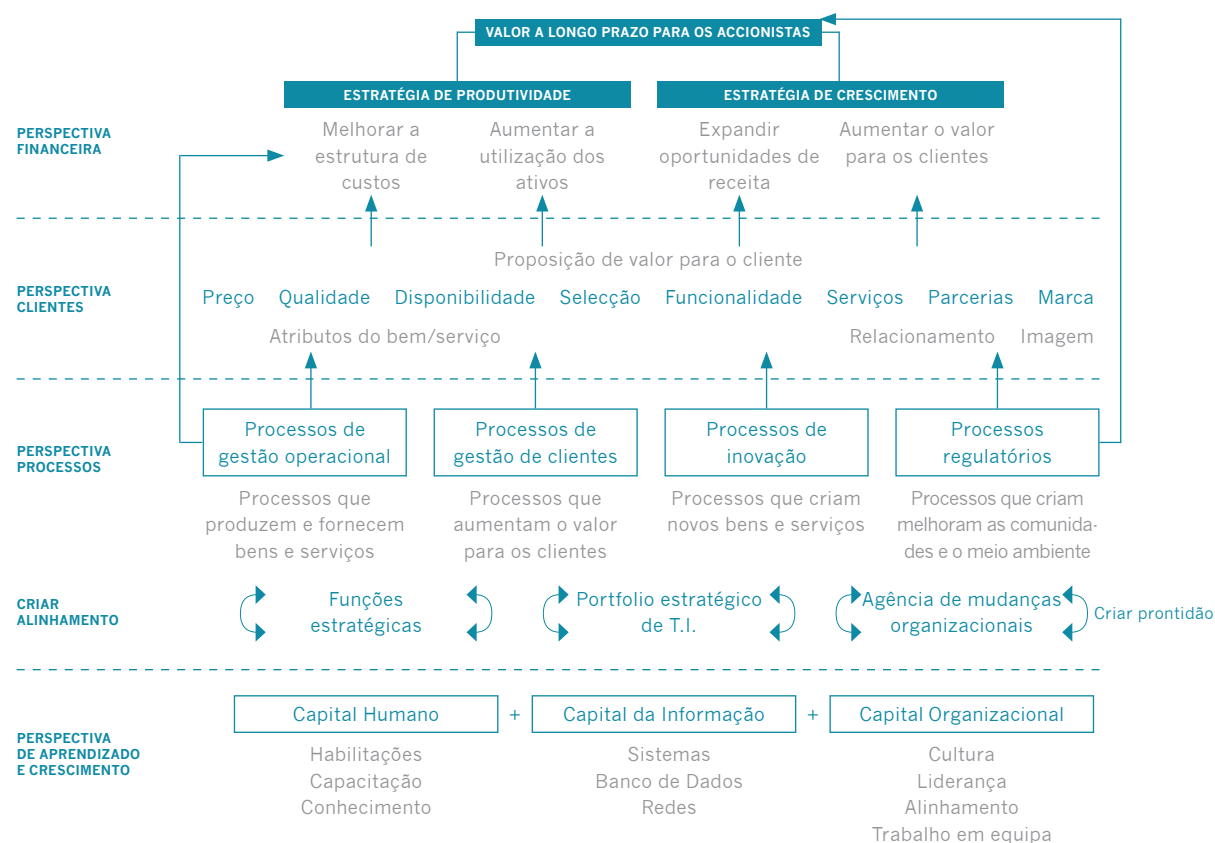
<sup>121</sup> Malhotra (2003) analisa e apresenta diferentes modelos de medida de ativos de conhecimento e os seus pontos fortes e fracos, considerando a sua aplicação no Sector Público. Amaral e Pedro (2004) apresentam, igualmente, uma diversificação de modelos que consideram a medição de ativos intangíveis.

<sup>122</sup> Kaplan, R. S.; Norton, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

O modelo de gestão *balanced scorecard* consiste no esclarecimento da visão e da estratégia organizacional, explicitando-as numa relação de causa e efeito em quatro perspetivas: a financeira, a de clientes, a de processos internos, a de aprendizagem e a de crescimento, descrevendo a lógica desta relação através do mapa estratégico (ver figura 3.5.6.1.). Os objetivos estratégicos são desdobrados em indicadores e metas de desempenho. Deste modo, para que cada meta seja atingida são imprescindíveis planos de ação que em descrevam as iniciativas estratégicas para que todos os “trabalhadores do conhecimento” conheçam as suas responsabilidades operacionais e atuem harmoniosamente em função dos resultados globais esperados pela organização (Kaplan & Norton, 1997).

Figura 3.5.6.1. Modelo do mapa estratégico

Fonte Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 33).



As diversas perspetivas que o mapa estratégico contempla integram vários os elementos (Kaplan & Norton, 2004).

a) A *perspetiva financeira*, cujo objetivo último é a maximização do lucro, que inclui duas dimensões: i) o *crescimento da receita* (longo prazo) – através do estreitamento das relações com os clientes existentes ou pelo lançamento de novos produtos; ii) o *aumento da produtividade* (curto prazo) – através da redução de custos mediante a diminuição das despesas diretas e indiretas e, também, através dos ativos financeiros e físicos mais efi-

cientes, procurando reduzir as necessidades de capital circulante e de capital fixo para suportar determinado nível de atividade;

b) *A perspectiva do cliente*, na qual os autores identificam seis indicadores inter-relacionados: satisfação, retenção, conquista e rentabilidade de clientes, participação no mercado e participação nas compras dos clientes (Kaplan & Norton, 2004, p. 41). Neste aspeto, convém salientar que, para se configurar a estratégia é necessário identificar os segmentos de clientes específicos em que a empresa deseja atuar.<sup>123</sup>

c) *A perspectiva dos processos internos*, cujo propósito é identificar os processos mais importantes para a realização dos objetivos de acionistas e clientes (Kaplan & Norton, 1997) de forma a tratá-los adequadamente. Os objetivos desta perspectiva são: (1) produzir e fornecer propostas de valor para os clientes e (2) melhorar os processos, contribuindo para a redução de custos ao nível da produtividade na perspectiva financeira (Kaplan & Norton, 2004).<sup>124</sup>

d) *A perspectiva da aprendizagem e do crescimento* é entendida como o cerne de toda a estratégia da organização. Esta perspectiva tem como objetivo criar infraestruturas que permitam a concretização dos objetivos das outras três dimensões do modelo. Assim, os autores apresentam três tipos de capital que determinam o valor dos ativos intangíveis, organizados em seis objetivos: i) o *capital humano*, relacionado com as competências estratégicas (a disponibilidade de competências, talento e conhecimento para executar as atividades requeridas pela estratégia); ii) o *capital da informação*, relacionado com as informações estratégicas (disponibilidade de sistemas de informação, de infraestrutura e de aplicações de Gestão do Conhecimento necessárias para suportar a estratégia); iii) o *capital organizacional*, relacionado com a cultura e a liderança, nomeadamente ao nível da disponibilidade de líderes qualificados nos diferentes níveis hierárquicos, que possam impulsionar as organizações na execução da estratégia e no alinhamento das metas e incentivos com a estratégia; assim como o trabalho em equipa (Kaplan & Norton, 2004).

De notar que o BSC preserva as medidas financeiras, pois, por um lado, estas são valiosas quando se trata de sintetizar os resultados económicos imediatos das ações realizadas e, por outro lado, porque indicam se a estratégia, a sua implementação e execução, estão a contribuir para a melhoria dos resultados financeiros de uma organização (Kaplan & Norton, 1997). Desta forma, o BSC é encarado como um sistema de ges-

---

<sup>123</sup> Realizada esta segmentação dos objetivos estratégicos de Kaplan e Norton (2004), abordam-se os seguintes: i) *baixo custo total*: enfatizar preços atraentes, qualidade excelente e consistente, tempos de entrega curtos, facilidade de compra e boa seleção; ii) *liderança do produto*: oferta de produtos com funcionalidade superior, com características e funções específicas, em troca de bons preços; iii) *fornecimento de soluções completas para os clientes*: oferta de produtos personalizados que vendem soluções completas que vão de encontro às necessidades dos clientes, com serviços de pré e pós-venda excecionais e com qualidade no relacionamento; iv) *aprisionamento (lock-in)*: altos custos de troca para os clientes, oferta de produtos exclusivos como, por exemplo, sistemas operativos e microprocessadores (por exemplo: Microsoft e Intel) (Kaplan & Norton, 2004).

<sup>124</sup> Para Kaplan e Norton, os processos internos estão dispostos em quatro dimensões: i) *Processos de gestão operacional*: englobam os processos que produzem bens e serviços (aquisições, produção, distribuição e gestão de riscos); ii) *Processos de gestão de clientes*: abarcam os processos que aumentam o valor para os clientes (selecionar clientes-alvo, conquistar clientes-alvo, reter clientes e aumentar os negócios com os clientes); iii) *Processos de inovação*: processos que criam novos bens e serviços (identificar novas oportunidades, gerir o portfolio de I&D, projetar novos produtos e lançar os novos produtos no mercado); iv) *Processos reguladores e sociais*: processos relacionados com a comunidade e o ambiente envolvente (meio ambiente, segurança e saúde, práticas laborais e investimentos na comunidade) (Kaplan & Norton, 2004).

tão que pode induzir melhorias no âmbito da inovação em áreas fundamentais, como as do produto, do processo, dos clientes e do desenvolvimento de mercado. Trata-se de um sistema que procura implementar a visão e a estratégia organizacional através da articulação de objetivos estratégicos de longo prazo com ações de curto prazo (Kaplan & Norton, 1997). Deste modo, o BSC é um sistema destinado a medir o desempenho e o alinhamento estratégico, utilizando dados financeiros passados e introduzindo as linhas orientadoras da performance futura (Amaral & Pedro, 2004).

Karl Erik Sveiby, uma das figuras proeminentes da mensuração de intangíveis, propôs, em 1997,<sup>125</sup> a inclusão de um novo grupo de elementos no balanço patrimonial.<sup>126</sup> Este autor concebeu um instrumento que designou por *Monitor de Ativos Intangíveis*, que procura abrir algumas possibilidades para que os gestores possam experimentar a utilização de novas medidas para a avaliação de bens intangíveis, cada vez mais importantes na economia do conhecimento.

Segundo Sveiby, “embora os ativos intangíveis possam parecer invisíveis, estes podem, na verdade, ser discernidos com alguma facilidade” (1998, p. 14) utilizando as seguintes categorias para os classificar: competência dos funcionários, estrutura interna e estrutura externa (ver tabela 3.5.6.1).

**Tabela 3.5.6.1.** Valor de mercado de uma empresa: património visível e os três ativos intangíveis

Fonte Sveiby (1998, p. 14).

	Ativos Intangíveis (Ágio sobre o preço das acções)		
Património Visível (valor contábil) Ativos tangíveis (menos dívida visível)	Estrutura Externa (marcas, relações com clientes e fornecedores, imagem e reputação da empresa)	Estrutura Interna (a organização: gerência, estrutura legal, sistemas manuais, atitudes P&D, software)	Competências dos Funcionários (escolaridade, experiência)

A *competência das pessoas* representa a capacidade de ação dos trabalhadores da organização numa variedade de situações, que permite aos mesmos criar ativos tangíveis e intangíveis, aqui inclui-se aptidões, educação, experiência e valores dos indivíduos. A *estrutura interna* consiste no conhecimento existente na organização. Aqui incluem-se as patentes, modelos, conceitos, cultura organizacional, sistemas de informação, entre outros. Este conhecimento é geralmente criado pelos trabalhadores e constitui uma propriedade da organização. É da interação entre a competência do pessoal e a estrutura interna que surge a forma de atuação da organização. O conhecimento criado a partir das relações entre a organização e os seus agentes externos, representa a *estrutura externa*, composta por itens difíceis de gerir e avaliar, tais como: as relações com clientes

<sup>125</sup> Sveiby em coautoria com Anders Risling publicou em 1986, na Suécia o seu primeiro livro sobre o assunto, intitulado *Kunskapsföretaget. The KnowHow Company*. Ele constatou que uma importante parte da riqueza criada pelas empresas não se encontrava evidenciada nos relatórios de contas tradicionais, pelo que propõe, em 1997, a inclusão de um novo grupo de elementos no balanço patrimonial das organizações.

<sup>126</sup> O autor estudou a forma de gerir e controlar empresas - baseadas em conhecimento - que não têm a sua produção assente no modelo tradicional, mas somente no conhecimento e criatividade dos seus empregados. Este trabalho forneceu uma visão rica e globalizada para a avaliação do potencial do negócio.

e fornecedores, a imagem e reputação da empresa etc. Nesta perspetiva, os investimentos na estrutura externa, geralmente, não são realizados com a mesma segurança daqueles que são efetuados na estrutura interna uma vez que o valor destes ativos depende da forma como a entidade atende às expectativas desses agentes (Sveiby, 1998).

O método proposto por Sveiby apresenta um formato bastante simples e exhibe uma série de indicadores relevantes, cuja escolha está associada à estratégia adotada pela organização. Este método tem a vantagem de ter uma apresentação simples e de fácil interpretação. A sua principal limitação reside na escolha dos indicadores, pois esta é frequentemente considerada demasiado complexa e não contempla os aspetos financeiros.

Na realidade, a avaliação é um reflexo das estratégias e um instrumento para a sua implementação (Bukowitz & Williams, 2002). De facto, a avaliação na melhor das hipóteses, atua como um sistema nervoso, que faz a leitura da realidade das estratégias em diferentes dimensões das organizações, quer ao nível dos clientes, dos empregados, dos fornecedores, dos reguladores, quer ao nível da comunidade. Na pior das hipóteses, a avaliação pode tornar-se um obstáculo à mudança, caso não faculte informação sobre o estado real da organização (Bukowitz & Williams, 2002).

A partir da experiência da Empresa Skandia, Edvinsson e Malone (1998) elaboraram um relatório sobre o seu capital intelectual. O modelo que daí resultou ficou conhecido por “Navegador Skandia”,<sup>127</sup> e tornou-se famoso por apresentar uma vasta lista de indicadores de desempenho que possibilitam a medição de ativos intangíveis.

O modelo caracteriza-se pela definição de cinco áreas, nomeadamente o foco financeiro; o foco no cliente, o foco no processo, o foco na renovação e desenvolvimento e o foco humano (Edvinsson & Malone, 1998). 1) O foco financeiro centra-se na circulação do dinheiro na organização; 2) o foco nos clientes diz respeito à relação com os clientes, fonte primária de valor que precisa ser preservada, monitorizada e melhorada em todas as suas *interfaces*; 3) o foco nos processos lida com o papel da tecnologia, particularmente da informática, no apoio à criação de valor na empresa; 4) o foco em renovação e desenvolvimento centra-se na preocupação com o futuro, ou seja, com os fundamentos que garantirão a sobrevivência da empresa a longo prazo; 5) o foco nos recursos humanos diz respeito à dimensão humana, a qual, se não for bem administrada, constrange as restantes dimensões (Edvinsson & Malone, 1997, citado por Terra, 1999).

Segundo o entendimento dos autores, estas são as áreas em que a organização deve concentrar a sua atenção, pois é delas que provém o valor do seu Capital Intelectual.<sup>128</sup> Nesta linha, o epicentro do Navegador Skandia são as pessoas, sendo o capital finan-

---

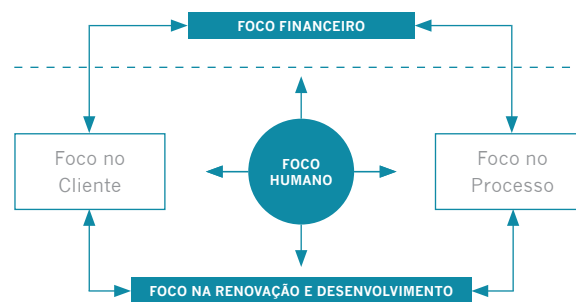
<sup>127</sup> A Skandia, uma empresa do sector segurador com sede na Suécia, em 1994, foi uma das primeiras organizações a fazer relatórios públicos sobre o seu capital intelectual. A empresa emitiu uma adenda ao seu relatório anual em que discutia a sua abordagem à gestão do capital intelectual. Neste projeto, revelou-se fundamental a articulação das dimensões do capital intelectual importante para a organização e a forma como pretendia geri-lo. As dimensões e a abordagem de gestão foram integradas num esquema designado de “Navegador” (Terra, 1999).

<sup>128</sup> Os autores dividem o capital intelectual em capital humano que alude aos valores, à cultura e à filosofia da organização, à capacidade dos trabalhadores e à sua habilidade para criar, inovar e realizar tarefas; e capital estrutural que integra todo o hardware, software, bases de dados, patentes, marcas, etc. da organização. Para além disto, o capital estrutural também alude ao capital de cliente, assente no relacionamento com os clientes. O capital estrutural pertence à organização e pode ser objeto de transação económica. Por sua vez, o capital humano apenas pode ser alugado (Edvinsson & Sullivan, 1996; Edvinsson, 1997; Edvinsson & Malone, 1998).

ceiro a expressão comercial da criação de valor a partir do capital intelectual. Este modelo também integra a dimensão temporal num eixo que inclui o passado, o presente e futuro. Enquanto o foco financeiro se centra no passado, os focos relativos ao cliente, à dimensão humana e aos processos baseiam-se no presente e a renovação e o desenvolvimento posicionam a organização no futuro (ver figura 3.5.6.2). Segundo Edvinsson e Malone, o capital intelectual pode ser definido como o conhecimento, a experiência aplicada, a tecnologia organizacional, o relacionamento com clientes e as competências profissionais, todos eles, são fatores que proporcionam à empresa uma vantagem competitiva no mercado (Edvinsson & Malone, 1998). Deste modo, o capital intelectual representa a dimensão oculta entre o valor de mercado e o valor contabilizável.<sup>129</sup>

**Figura 3.5.6.2.** Navegador da Skandia

FONTA A adaptado de Edvinsson (1997, p. 371).



O contributo da obra de Edvinsson e Malone (1998) não foi apenas a conceção do modelo Navegador, mas também a utilização de uma linguagem diferente que permita a elaboração de relatórios dinâmicos, dirigidos a públicos mais vastos do que a gestão de topo. O relatório de capital intelectual apresentado no modelo Navegador Skandia, ganhou relevo porque apresenta uma vasta lista de indicadores de desempenho para a medição de ativos intangíveis.

No âmbito das questões da mensuração, Terra (2001a) refere que a organização deve socorrer-se tanto da avaliação quantitativa, como da qualitativa, pois só assim, conseguirá determinar se está a atingir os objetivos, nomeadamente ao nível estratégico, ao nível dos clientes, dos colaboradores, ao nível financeiro, operacional e da criação de ativos intangíveis.<sup>130</sup>

Relativamente às tecnologias de informação e comunicação, existem formas de avaliação específicas e detalhadas sobre a sua utilização (frequência de uso, tipo de utilizador, categoria de conteúdos e aplicações mais acedidas, etc. (Bukowitz e Williams, 2002). Terra refere que

<sup>129</sup> Assim sendo, neste modelo, o capital intelectual é medido através um conjunto de 111 indicadores, derivados de uma listagem preliminar de 164 indicadores de avaliação, que abrangem os cinco focos: 1) financeiro; 2) clientes; 3) processos; 4) renovação e desenvolvimento; e 5) humano. Este quinteto de elementos, forma a estrutura do relatório do Capital Intelectual (Edvinsson & Malone, 1998). Edvinsson e Malone acreditam que as empresas têm capacidade para monitorizar os 111 indicadores através de um sistema de informações informatizado.

<sup>130</sup> Exemplos específicos incluem: satisfação e fidelização de clientes; índices de “clima organizacional” e satisfação dos colaboradores, bem como, medidas de eficiência e eficácia em vários processos centrais da organização.

no âmbito da medição do capital intelectual, se deve procurar a simplicidade, ou seja, definir poucos indicadores mas que estes sejam realmente eficazes de forma a avaliar o desempenho de diversas áreas e, simultaneamente, explicitar as relações sistémicas (Terra, 2001b).

Terra refere que, até ao momento, o contributo mais relevante dos esforços de mediação e inclusão do capital intelectual nos balanços das organizações, prende-se com a demonstração da sua multidimensionalidade. Na verdade, estes esforços de medição, pouco contribuíram para uma melhor compreensão dos processos de aprendizagem e de criação de conhecimento nas organizações. Por esta razão, não se deve confundir a medição do capital intelectual com a Gestão do Conhecimento. Ainda assim, segundo o mesmo autor, é possível que, ao tentarem medir o seu capital intelectual, as organizações questionem os próprios processos de trabalho, a sua cultura, as suas estratégias de comunicação, a utilização que fazem dos sistemas de informação e até as políticas de recursos humanos (Terra, 2001b). A monitorização explícita destas variáveis pode levar a práticas estimulantes da aprendizagem, ao incentivo da criatividade, à inovação e à criação de conhecimento (Terra, 2001b). Deste modo, o esforço de avaliação nas organizações é importante, uma vez que permite detetar e destacar aspetos específicos, sobre os quais se pode atuar com o intuito de atingir melhorias.

**Tabela 3.5.6.2.** Avaliação de resultados

Sistemas de informação e comunicação	Autores
Medição de resultados sob várias perspetivas (financeira; operacional; estratégica; relação com os clientes, reputação e imagem da organização, entre outros)	(Sveiby, 1998); (Edvinsson & Malone, 1998); (Terra, 1999, 2001b); (Bukowitz & Williams, 2002); (Amaral & Pedro, 2004); (Kaplan & Norton, 1992, 1997, 2000, 2004)
Divulgação dos resultados	

### 3.5.7 Aprendizagem com o ambiente

As mudanças no ambiente estimulam a aprendizagem organizacional, pois quanto maior é a incerteza, maior é a necessidade de aprender. De acordo com Liao et al. (2011), a incerteza ambiental é uma variável contextual importante para a Gestão do Conhecimento.<sup>131</sup> Com efeito, a incerteza ambiental refere-se à impossibilidade de se estimar, com algum grau de confiança, quais e em que medida os fatores ambientais afetam o sucesso da unidade de decisão no exercício da sua função. Nesse sentido, a incerteza ambiental está relacionada com a diversidade de forças externas com que uma organização tem de interagir (Liao et

<sup>131</sup> A título de exemplo, veja-se o estudo de Liao et al. (2011) durante o qual os autores construíram e testaram um modelo para investigar a relação entre a incerteza ambiental, a capacidade de Gestão do Conhecimento e a estrutura organizacional. Os resultados do questionário administrado a 161 empresas da indústria em Taiwan, demonstraram que a incerteza ambiental tende a exigir que as empresas aumentem a sua capacidade Gestão do Conhecimento, o que por sua vez, se manifesta em mudanças estruturais na organização.

al., 2011). No entanto, devemos ter presente que a aprendizagem não é uma mera resposta adaptativa, pelo que é importante não negligenciar o papel do ser humano na aprendizagem coletiva. Desta forma, a aprendizagem organizacional pode ser estimulada ou inibida, tanto por mudanças ambientais como por atores de natureza interna (L. Cardoso, 2000).

O esbatimento dos limites organizacionais, evidenciado pela crescente colaboração com os clientes e mesmo fornecedores, tem vindo a definir outras formas de competição e inovação, assentes num novo entendimento da utilização do *know-how* para criar valor (Bukowitz e Williams, 2002). Segundo Terra, atualmente, a necessidade de uma organização aprender, ultrapassa as suas fronteiras e abrange clientes, fornecedores, outras empresas (concorrentes ou não), centros de investigação, universidades, entre outros (Terra, 1999).

Segundo Terra (2001a), existem várias razões para que a aprendizagem da organização através de alianças com elementos externos, venha a ganhar cada vez mais importância, concretamente:

- i) o facto de o processo de inovação requerer, crescentemente, a combinação de diferentes competências, conhecimentos e tecnologias complementares;
- ii) o gradual aparecimento de *niche players* que dominam tecnologias ou competências muito específicas e prestam serviços de uma forma alargada à indústria;
- iii) algumas tecnologias de âmbito mais genérico (como a informática, a biotecnologia e novos materiais) perpassam os vários sectores da economia;
- iv) as TICs reduziram os custos de transação e comunicação entre as organizações e favorecem o surgimento de organizações virtuais;
- v) a maior complexidade ao nível da inovação aumenta a requerer mais experimentação e partilha de riscos;
- vi) a redução do ciclo de vida dos produtos;
- vii) as organizações tornam-se mais flexíveis através de alianças, adquirindo, de uma forma muito seletiva, exatamente as competências de que necessitam;
- viii) a criação de conhecimento ocorre, cada vez mais, no sector privado e não no público o que aumenta a importância da elaboração de acordos e alianças de cooperação que permitam aceder a esses conhecimentos (Terra, 2001a, 196-197).

Deste modo, atualmente, é difícil para uma única organização proporcionar todos os elementos de produtos e serviços de que os clientes necessitam, bem como, desenvolver produtos e serviços de forma isolada devido à dispersão do conhecimento. Por esta razão, é importante que as organizações tenham capacidade de gerir parcerias umas com as outras (Terra, 1999).

Alguns autores contemporâneos, baseando-se na Teoria dos Sistemas, defendem a ideia segundo a qual as organizações e os seus ambientes se produzem mutuamente. Segundo eles, o ambiente da organização é composto, de forma alargada, por outras organizações. Pelo que, em princípio, as organizações podem influenciar o seu próprio ambiente, desde que tenham um papel ativo, nomeadamente através da colaboração com outras organizações. Ora, essa colaboração pode concretizar-se através de vários



tipos de ações, como as associações comerciais e profissionais, os cartéis, os *lobbies*, os acordos organizacionais, os projetos de produção conjunta ou as alianças de organizações em rede, sejam elas formais ou informais (Morgan, 1996).

A realização de alianças tem vindo a influenciar significativamente os desenhos organizacionais. O conceito de “empresa em rede é, entre outras, uma das configurações organizacionais que procura responder aos desafios ambientais de modo inovador e por isso funda-se em novos pressupostos e novos valores” (M. M. Serrano, 2010, p. 3 ). No conjunto das suas características, as que melhor a definem são a grande dimensão relacional, a concentração no *core business* e o potencial de difusão de aprendizagens pelos vários elementos da rede (M. M. Serrano, 2010). Em sentido lato, as estruturas em rede concretizam-se através da interligação de entidades implicadas em processos de conversão de recursos em bens e serviços para clientes finais (Axelsson e Easton, 1992 apud Weiss, 1994b, citado por M. M. Serrano, 2010).<sup>132</sup> Este tipo de estrutura pode, inclusive, alargar-se a fornecedores, distribuidores e clientes “cada qual contribuindo com competências específicas” (Terra, 2001a, p. 197).<sup>133</sup>

Terra, ao citar Lastres, destaca algumas formas de cooperação entre empresas que conduzem à aprendizagem (Lastres, 1993, citado por Terra, 2001a, p. 198), nomeadamente:<sup>134</sup>

- i) *Joint ventures* e corporações de pesquisa;
- ii) Acordos de I&D partilhada;
- iii) Acordos de trocas de tecnologia;

---

<sup>132</sup> A noção de “rede” pode designar realidades organizacionais muito diversas (M. M. Serrano, 2010). Desde grandes empresas que se descentralizam a si próprias enquanto redes de unidades semiautónomas. Pequenas e médias empresas que formam redes de negócios, utilizando em conjunto recursos, nomeadamente massa crítica, para se manter no mercado. Pequenas e médias redes de negócios que se tornam fornecedores e subcontratadas de grandes empresas ou até grandes empresas e as suas redes auxiliares, assentes em parcerias estratégicas em vários projetos relativos a produtos, processos, mercados ou recursos. Em torno de cada um destes projetos pode constituir-se uma rede específica. Após o término do projeto, a rede dissolve-se e cada um dos seus componentes forma outras redes em torno de outros projetos (Castells, 2005, p. 21).

<sup>133</sup> Terra salienta que um dos sectores económicos que utiliza o conhecimento de modo mais intensivo é a indústria farmacêutica. Este sector tem vindo a passar por uma profunda reorganização e é um exemplo paradigmático de uma atividade que envolve uma alargada e intrincada rede de parcerias entre diversos tipos de organizações. Esta reorganização resulta de mutações ao nível do mercado, nomeadamente uma maior pressão para a inovação; da entrada de novas empresas especializadas em tecnologia (empresas de biotecnologia), do surgimento de empresas de serviços especializados, como por exemplo, empresas especializadas em testes clínicos, de novas drogas e da crescente terciarização das atividades de I&D (Terra, 2001a,p. 2001-202).

<sup>134</sup> Terra refere, a título de exemplo, a capacidade da Samsung em estabelecer parcerias internacionais e criar centros de investigação com sede, inclusive, em países desenvolvidos. No entanto, apesar das alianças internacionais, esta empresa tem investido também na sua própria I&D. Um outro exemplo ilustrativo de como uma empresa se tem desenvolvido através de cooperação com elementos que lhes são externos é o caso da empresa EMBRAER - Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.. Esta empresa tem conseguido competir no mercado externo, num sector de tecnologia sofisticada, apostando em estratégias de aprendizagem mediante parcerias com centros de investigação e universidades nacionais e estrangeiras, através de acordos de cooperação com fornecedores, clientes e potenciais concorrentes (Terra, 1999). A WEG, uma empresa brasileira de motores plásticos, é outro exemplo mencionado por Terra. A história desta empresa é pautada por um esforço constante de inserção e interação com o ambiente externo, procurando ser pró-ativa na aprendizagem com os clientes e concorrentes nacionais e internacionais. Na sua atuação, destaca-se a participação em associações comerciais, locais, regionais, nacionais e internacionais, relacionadas ou que possam influenciar o seu negócio. Para além disso, os membros da empresa são incentivados a participar em sociedades e associações de desenvolvimento económico, de cariz social ou educacional que fazem parte da comunidade onde a empresa se insere. Ao nível da aprendizagem com os concorrentes, esta empresa tem promovido deslocações dos seus gestores a instalações dos seus concorrentes ou potenciais concorrentes, a fim de aprender com eles. No âmbito da aprendizagem com os clientes, esta empresa cria de forma continuada mecanismos para promover uma interação contínua com eles, nomeadamente, através de visitas recíprocas, da avaliação do nível de satisfação dos clientes e da auscultação das suas necessidades, entre outras iniciativas (Terra, 2001<sup>a</sup>, p. 219-220).

- iv) Investimento direto: participações minoritárias motivadas por fatores tecnológicos;
- v) Acordos de licenciamento;
- vi) Redes de subcontratação, de divisão da produção e entre utilizadores e produtores;
- vii) Associações de pesquisa;
- viii) Programas de pesquisa conjunta patrocinados por governos;
- ix) Base de dados informatizadas e redes para troca de informações técnicas e científicas;
- x) Redes informais;
- xi) Outras redes;

As organizações absorvem conhecimentos tácitos e explícitos provenientes de múltiplas fontes, até do exterior das suas fronteiras (por exemplo, dos seus fornecedores, parceiros e clientes) através de processos interativos que elas próprias promovem e desenvolvem (Terra, 2001a). Como escrevem Bukowitz e Williams, “cada vez mais, as organizações construirão o seu capital intelectual através de relacionamentos – com os trabalhadores, os fornecedores, os clientes e as comunidades onde interagem e mesmo com os concorrentes” (2002, p. 27). A obtenção de valor através destes relacionamentos, força a organização a apostar numa gestão mais facilitadora, assente na gestão ambiental.

No modelo de Cláudio Terra, a aprendizagem com o ambiente está intimamente relacionada com todas as outras dimensões da Gestão do Conhecimento. Organizações que aprendem, estimulam os seus elementos a adquirir e explorar novas perspetivas, facilitam o trabalho desenvolvido em equipas multifuncionais, entre diferentes regiões e diferentes organizações. Estas organizações esforçam-se por evitar a síndrome do “isto não foi inventado aqui”, através da abertura ao mercado, aos clientes, à aprendizagem com os parceiros, nomeadamente os concorrentes, os fornecedores e a comunidade (Terra, 2001a, 223).

Segundo Leonor Cardoso, apesar do grande protagonismo que tem vindo a ser dado ao conhecimento, a forma como as empresas podem criá-lo e geri-lo ainda não é suficientemente clara. Ou seja, existe um défice de compreensão acerca da natureza e dos processos do conhecimento organizacional. De facto, a maioria das vezes, a Gestão do Conhecimento não é mais do que a mera gestão da informação. Esta situação, decorre da perpetuação de uma longa tradição ocidental segundo a qual as empresas são como máquinas que processam informação proveniente do meio, sempre com objetivo de resolver problemas e contribuir para a adaptação. Esta perspetiva remete para uma visão estática e passiva da organização e portanto pouco profícua ao nível das dinâmicas intrínsecas ao processo de criação do conhecimento (L. Cardoso, 2007b, p. 192). Ora, a Gestão do Conhecimento é um meio, entre vários outros fatores organizacionais, que permite atingir a eficácia organizacional (Zheng et al., 2010). Ou seja, os recursos do conhecimento também são um resultado de vários aspetos organizacionais, como a cultura, a estrutura e a estratégia organizacional, as tecnologias, a gestão de recursos humanos, entre outros. O conhecimento é criado e utilizado em conformidade com um conjunto de valores culturais e normas, incorporado nas relações estruturais e refletido nas prioridades estratégicas. Por exemplo, as práticas de partilha de conhecimento são afetadas pelas expectativas culturais sobre a forma

como este deve ser partilhado na organização e o que deve ser retido pelos indivíduos, pelas relações estruturais, bem como, pela rapidez com que o conhecimento deve fluir através das relações de comunicação formais. É através das prioridades estratégicas que se define qual o conhecimento que deve ser considerado importante e aquele que deve ser ignorado. Por sua vez, o conhecimento organizacional está espelhado nas características culturais, estruturais e estratégicas da organização, sendo utilizado para ajudar a produzir novos produtos e serviços, para melhorar a eficiência e aumentar a eficácia (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000).

**Tabela 3.5.7.1.** Aprendizagem com o ambiente

Sistemas de informação e comunicação	Autores
A aprendizagem com seus clientes e outros <i>stakeholders</i> externos	(Terra, 1999, 2001a, 2001b)
Gestão de parcerias com outras organizações e/ou universidades e centros de investigação	

### 3.6 A Gestão do Conhecimento na hotelaria

Atualmente, o ambiente dos negócios é bastante imprevisível e competitivo. A sobrevivência e o sucesso das organizações estão dependentes da sua capacidade de ajustamento em relação à dinâmica do ambiente empresarial, através da utilização adequada das competências e conhecimentos dos respetivos trabalhadores (Zaei, 2014). O turismo, como um dos principais sectores económicos mundiais, também precisa de se adaptar a estas mudanças (Ruhanen & Cooper, 2004).

O turismo é um fenómeno total que, como é sabido, produz efeitos ao nível social, político, cultural, económico e ambiental. É por essa razão que tem sido objeto de investigação por parte de várias disciplinas científicas como a Psicologia, a Geografia, a Economia, a Antropologia, a História e a Sociologia (Marujo, 2013). No entanto, segundo Costa Pais no prefácio do livro de Rodrigues Costa (2008), a investigação científica na área do turismo é muito recente, sendo também recente o interesse dos investigadores na área da Sociologia e da Economia pelo turismo. A Sociologia, contudo, tem desempenhado um papel particularmente importante ao contribuir com vários estudos empíricos e com diversos modelos teóricos sobre o turismo.

Na Europa, só a partir dos anos 60 do século XX se torna significativa a investigação como consequência da expansão do fenómeno turístico. Nos anos 70 e 80, as investigações nesta área centraram-se na investigação dos desvios ao desenvolvimento equilibrado, quer ao nível ecológico, urbanístico, económico ou do confronto cultural. É a partir dos anos 80 e mais acentuadamente nos anos 1990, que o turismo passa a constituir um domínio próprio de investigação e de produção de conhecimento, desenvolvendo-se transversalmente nas áreas científicas que intervêm na conceção, planeamento, ação e avaliação dos seus resultados económicos, sociais, ambientais e políticos.

Durante esta mesma época, em Portugal, na sequência do aparecimento de cursos superiores de gestão nas diversas áreas de atuação do turismo, como por exemplo a hotelaria (R. Costa, 2008), assistiu-se à eclosão da produção científica nas universidades, institutos e centros de investigação.

O sector do turismo integra essencialmente cinco áreas, dentro das quais os diferentes atores competem e cooperam uns com os outros. Estas áreas incluem as agências de viagens, os operadores turísticos, os transportes, os sistemas de receção de turistas e os hotéis (Kahle, 2002). A hotelaria consiste essencialmente nos serviços que satisfazem as necessidades de hospedagem, alimentação e bebidas. Para a concretização dos produtos finais do serviço, as empresas hoteleiras colaboram com uma grande variedade de outros prestadores de serviços, como as agências de viagens *online*, os operadores turísticos, agências de entretenimento, lojas e agências de turismo locais (Hallin & Marnburg, 2008).

Segundo Rodrigues Costa, o serviço hoteleiro caracteriza-se pela intangibilidade, na medida em que o cliente, após a sua utilização, retém apenas a perceção e apreciação do serviço. O serviço hoteleiro também é caracterizado pela simultaneidade da produção e da utilização, uma vez que o serviço só ocorre quando é utilizado pelos clientes, sendo muitas vezes realizado na sua presença, o que exige um grande rigor e uma aten-

ção constante com a qualidade do serviço disponibilizado. Outra das características da hotelaria é a grande heterogeneidade, devido à diversidade de serviços que procuram sistematicamente ir ao encontro das características dos clientes. Uma outra característica consiste na impossibilidade de armazenar o produto, na medida em que a não ocupação de um quarto, num determinado dia, implica definitivamente a não realização da receita que a sua ocupação originaria (R. Costa, 2008).

Considerando a intensa competição nesta área, uma vez que os clientes procuram sistematicamente as melhores ofertas, é importante para a gestão e para os trabalhadores da hotelaria conhecer e compreender todos os elementos do negócio e saber como promover as mudanças que respondam às alterações sociais e às preferências dos clientes (Ruhanen & Cooper, 2004). Para além disso, no sector do turismo, e em particular na hotelaria, o trabalho depende fortemente da forma como os trabalhadores utilizam os seus conhecimentos para proporcionar as melhores experiências aos clientes (Cheng, 2010). O conhecimento é, reconhecidamente, um fator chave na competitividade no sector do turismo, bem como na hoteleira. Desta forma, coloca-se a questão sobre qual o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido com o objetivo de distinguir a empresa dos seus concorrentes (Ruhanen & Cooper, 2004).

Apesar da importância da Gestão do Conhecimento a sua implementação no sector do turismo e da hotelaria tem sido lenta e a investigação sobre os seus modos de funcionamento e ainda escassa (Bouncken, 2002; Cooper, 2006; Cheng, 2010; Zaei, 2014). Hallin e Marnburg, em 2008, publicaram um artigo com o “estado da arte” na investigação empírica em Gestão do Conhecimento na indústria hoteleira e, embora tenham identificado em bases de dados 2.365 acessos relativos ao conceito Gestão do Conhecimento e tópicos relacionados, identificaram apenas 19 artigos com recurso a estudos empíricos nesta área. Os autores reconheceram apenas cinco artigos com contribuições empíricas de elevada qualidade ao nível da investigação nesta área. Os restantes demonstravam que, até à data, a investigação em Gestão do Conhecimento na hotelaria era limitada, não conclusiva, com pouca generalização e testabilidade (Hallin & Marnburg, 2008).

Hallin e Marnburg (2008), citando alguns investigadores da área do Turismo, apontaram as razões pelas quais a investigação e a prática da Gestão do Conhecimento na área do turismo e na hoteleira são reduzidas. De acordo com estes investigadores: i) na literatura, os conceitos da Gestão do Conhecimento são principalmente desenvolvidos a partir de uma perspetiva multinacional (por exemplo, Nonaka & Takeuchi, 1995) e não têm em linha de conta muitas facetas dos serviços do turismo, nem têm uma perspetiva interorganizacional (Grizelj, 2003); ii) é necessário que os investigadores no domínio do turismo e da Gestão do Conhecimento mudem o foco tradicional, deixando de estudar organizações individualmente e começando a integrar nos estudos diferentes organizações (Cooper 2006); iii) ao nível do turismo, o foco da Gestão do Conhecimento precisa de ser ampliado para incorporar questões interorganizacionais, relacionadas com *stocks* e fluxos de conhecimento (Davidson e Voss 2002); iv) a não aplicação do conhecimento científico na gestão do turismo inviabiliza o debate prático sobre Gestão do Conhecimento no sector (Grizelj, 2003). v) a investigação publicada sobre a Gestão do Conhecimento, no

âmbito do turismo e da hotelaria é inconclusiva, principalmente descritiva e muito limitada (Ruhanen & Cooper, 2004). Para além disso, segundo Ruhanen e Cooper, o sector do turismo é dominado por pequenas e médias empresas que são tradicionalmente avessas à investigação. Como resultado, a investigação na área do turismo praticamente não tem abordado a questão da Gestão do Conhecimento (Ruhanen & Cooper, 2004).

Segundo Bouncken e Pyo (2002), apesar de diversos diretores de hotéis considerarem a Gestão do Conhecimento e a Gestão da Informação conceitos relevantes, estes responsáveis confrontam-se com estratégias, atividades e técnicas de implementação pouco claras. Os diretores de hotéis não estão suficientemente familiarizados com a Gestão do Conhecimento e, por isso, rejeitam a sua implementação. Esta conclusão vai ao encontro da perspectiva de Yun (2004), quando este afirma que o turismo e a gestão hoteleira se adaptam lentamente às estratégias de Gestão do Conhecimento, pois esta, para além de um conhecimento aprofundado do turismo e da gestão hoteleira, requer competências no tratamento de dados e estatísticas.

Segundo Bouncken (2002), os esforços existentes ao nível das práticas de Gestão do Conhecimento na indústria hoteleira ocorrem fundamentalmente nas grandes cadeias, uma vez que estas procuram integrar e difundir um padrão de qualidade na prestação dos seus serviços em hotéis geograficamente dispersos. Hallin e Marnburg referem, a título de exemplo, um estudo de caso conduzido por Bouncken (2002, citado por Hallin e Marnburg, 2008) na cadeia Accor Hotel Group com 3.500 hotéis em todo o mundo e com 130 000 trabalhadores. Este estudo revelou que o desenvolvimento do grupo se baseou precisamente em estratégias de Gestão do Conhecimento. Com efeito, na Alemanha, o grupo Accor tem implementado um sistema assente em três dimensões: i) Tecnologias de Informação como base para a acumulação de conhecimentos; ii) acesso às Tecnologias de Informação que contêm o conhecimento; iii) motivação para o uso e criação do conhecimento. É ainda referida a existência de uma *intranet* com o objetivo de incorporar dados sobre as melhores práticas, o serviço de inovação e possibilidades de formação. Outro exemplo de abordagem da Gestão do Conhecimento vem do grupo hoteleiro Hilton. O grupo tem uma Universidade da própria empresa – a *Hilton University* – e desenvolve uma cultura de aprendizagem nos seus hotéis, incentivando a formação dos seus membros com recurso ao *e-learning*. Este sistema de *e-learning* é favorável na relação custo/eficácia e permite aos elementos do grupo Hilton a aquisição de competências genéricas em termos de comunicação e atendimento ao cliente, entre outras (Baldwin-Evans, 2006 citado por Hallin & Marnburg, 2008).

Os exemplos apresentados, embora sejam poucos, demonstram que alguns atores do sector reconhecem que se encontram numa indústria de conhecimento intensivo que exige uma contínua atenção sobre a aprendizagem e partilha de conhecimentos (Hallin & Marnburg, 2008).

Segundo Hallin e Marnburg, existem na hotelaria dois fatores, em particular, que parecem reduzir a permanência de iniciativas inovadoras. O primeiro prende-se com a grande mobilidade dos gestores neste sector e o segundo consiste na consolidação do negócio de fusões e aquisições. Este contexto leva a que seja difícil manter os benefícios

da aprendizagem individual no sistema organizacional. Por isso, as empresas de hotelaria podem beneficiar com a Gestão do Conhecimento, particularmente, no que respeita à codificação das boas práticas e ideias de inovação (Hallin & Marnburg, 2008). Para além disso, os hotéis podem beneficiar da aquisição e partilha do conhecimento, aumentando o conhecimento dos trabalhadores que prestam o serviço (Bouncken, 2002). A fidelização e a satisfação do cliente são os fatores mais importantes para o sucesso de um hotel. Um dos aspetos fundamentais no que respeita à satisfação e lealdade do cliente é a sua perceção sobre a qualidade do serviço que lhe é prestado no hotel. No entanto, muitos problemas de qualidade podem ocorrer, devido, por exemplo, ao facto dos trabalhadores do hotel não compreenderem totalmente as consequências das interações dos diferentes serviços prestados ou as preferências do hóspede (Bouncken, 2002). Nesse sentido, é fundamental fomentar o conhecimento dos trabalhadores sobre as preferências dos clientes e os respetivos procedimentos de serviço. Segundo Bouncken, a qualidade do serviço de um hotel depende fortemente da sua capacidade de adquirir, desenvolver, acumular e distribuir o conhecimento (Bouncken, 2002). A investigação em Gestão do Conhecimento pode ajudar estas organizações a adotar processos de Gestão do Conhecimento no seu trabalho quotidiano e aumentar a sua capacidade de aprendizagem organizacional, bem como ter uma aplicação direta nas suas diversas operações de negócio (Zaei, 2014). É por isso consensual, para muitos investigadores, a ideia de que os estudos em Gestão do Conhecimento são de grande importância para as organizações turísticas e para a hotelaria.

### 3.7 Um modelo exploratório da Gestão do Conhecimento

Ao longo deste capítulo, foram exploradas com detalhe quer as características teóricas da Gestão do Conhecimento, quer o seu alcance prático. Foi com base nestas características e nas suas consequências para a prática da gestão que se elaborou o modelo de análise que identifica, por um lado, as diferentes etapas do processo de Gestão do Conhecimento e, por outro, um conjunto de práticas de gestão que são facilitadoras do mesmo.

Ainda que tenham sido adotados alguns conceitos abordados por diversos autores, ao nível das etapas da Gestão do Conhecimento este modelo não segue integralmente nenhum dos modelos anteriormente apresentados; optou-se, antes por adaptar as diversas propostas de análise que se afiguraram heurísticamente pertinentes para a análise dos processos organizacionais de Gestão do Conhecimento. Pelo que, o modelo aqui proposto assenta fundamentalmente numa aposta na complementaridade das diversas abordagens de forma a constituir uma matriz analítica adequada à análise das diferentes etapas da Gestão do Conhecimento e às práticas de gestão facilitadoras desses mesmos processos. Deste modo, apoiados em vários modelos de Gestão do Conhecimento propostos por diversos autores, procurámos clarificar as quatro principais etapas da Gestão do Conhecimento (criação e aquisição, armazenamento, transferência e utilização do conhecimento) e relativamente às práticas facilitadoras da Gestão do Conhecimento mobilizámos como teoria enformadora as sete dimensões da Gestão do Conhecimento de Cláudio Terra (Terra, 2001b). A adaptação desta teoria visa compreender como algumas práticas de gestão condicionam as etapas do processo de Gestão do Conhecimento. No entanto, não incorporámos a totalidade dos seus pressupostos analíticos e mobilizámos outras perspetivas teóricas que considerámos complementares. Neste eixo analítico do modelo são consideradas como práticas facilitadoras da Gestão do Conhecimento: a gestão de topo e a estratégia, a cultura e estrutura organizacional, as políticas de recursos humanos, os sistemas de informação e a avaliação de resultados (ver figura 3.7.1.).

Figura 3.7.1. Modelo exploratório da Gestão do Conhecimento





A etapa *criação e aquisição do conhecimento* organizacional consiste fundamentalmente nas diversas formas de emergência de conhecimento novo, bem como nas diferentes formas de aquisição intencional de conhecimento. A literatura indica-nos que existem vários processos que podem originar a criação do conhecimento dentro das organizações, concretamente: a investigação, as interações presenciais que promovam o diálogo, a troca de opiniões, a discussão de problemas e soluções e a partilha de experiências, a autoaprendizagem através da reflexão e experimentação, o incentivo à criatividade, a aprendizagem com o sector, e a aprendizagem com o ambiente, como por exemplo os fornecedores, clientes, a concorrência e outros atores da comunidade envolvente. Na literatura são referenciadas diversas formas através das quais as organizações podem adquirir conhecimento, designadamente através da incorporação de conhecimento proveniente de investigação externa, da aquisição de outras organizações, de consultoria, através da contratação de pessoal e através de parcerias.

A etapa *armazenamento do conhecimento* integra os diversos processos através dos quais a organização procura reduzir a perda de conhecimento inerente às especialidades e às experiências dos seus membros, procurando fixar a “memória coletiva” em repositórios de conhecimento a fim de facilitar a sua acessibilidade. Deste modo, o armazenamento do conhecimento envolve a obtenção do conhecimento, a sua codificação e o seu mapeamento para que este possa ser posteriormente recuperado.

A *transferência do conhecimento* consiste na recuperação e acessibilidade do conhecimento da memória coletiva da organização, envolvendo a distribuição, a acessibilidade aos repositórios e a partilha entre os colegas. Deste modo, são processos de transferência de conhecimento a interação presencial que propicie o diálogo, a troca de opiniões, a discussão de problemas e soluções e a partilha de experiências, a transmissão do conhecimento de cariz prático (designadamente através da partilha de experiências através da observação, imitação e prática), bem como a formação, a rotatividade dos trabalhadores, a criação de infraestruturas tecnológicas de transferência do conhecimento e a política de segurança do conhecimento.

Para que a *utilização do conhecimento* ocorra nas situações de trabalho, é de grande importância o incentivo à inovação, à criatividade, às tomadas de decisão e resolução de problemas e à aprendizagem.

Ao nível das práticas facilitadoras da Gestão do Conhecimento a *estratégia e a gestão de topo* têm um papel importante na identificação dos conhecimentos essenciais para o alcance dos objetivos das organizações, bem como na comunicação da estratégia, no estabelecimento de metas desafiadoras e no exemplo dos líderes no que diz respeito à partilha de informação e conhecimento.

São vários os autores que defendem que a Gestão do Conhecimento está associada à *cultura* organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1997; Terra, 1999, Lee & Choi, 2003; L. Cardoso, 2007a). Segundo Terra (Terra, 1999, 2001b), são diversos os fatores culturais que podem facilitar a Gestão do Conhecimento como, por exemplo, a comemoração de realizações e momentos importantes, as reuniões informais fora do local de trabalho (*brainstormings*), o estímulo à experimentação e liberdade para tentar e falhar, a aber-

tura e valorização da discussão de novas ideias, a tolerância ao sentido de humor, a confiança e orgulho em trabalhar para a organização, a honestidade intelectual, a preocupação com a otimização conjunta da organização e a existência de espaços conducentes à partilha informal de conhecimento.

A *estrutura* descentralizada tem sido perspectivada por vários autores como um elemento facilitador da Gestão do Conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997; Gold et al., 2001; Terra, 2001a; Lee & Choi, 2003; Liao, Chuang, & To, 2011). Segundo Terra (1999), as organizações que se destacam no âmbito da Gestão do Conhecimento criam equipas multidisciplinares que se sobrepõem à estrutura formal, provocam pequenas reorganizações dos processos de trabalhos que dão resposta às condicionantes ambientais e promovem a tomada de decisão a um nível mais baixo.

As *políticas de recursos humanos* também podem ser facilitadoras da Gestão do Conhecimento dando sinais claros de que a organização valoriza e premeia a criação, armazenamento, transferência e utilização do conhecimento, designadamente através de: um plano de desenvolvimento dos recursos humanos que reflita as necessidades de desenvolvimento de competências e conhecimentos individuais e estratégicos da organização; gestão de carreiras que aposte na rotatividade entre diferentes áreas; investimento e incentivo à formação e desenvolvimento profissional e pessoal; conceção de sistemas de remuneração com base em competências e não no cargo; desenvolvimento de sistemas de premiação e reconhecimento; baixo *turnover*; e estímulo à aprendizagem através da ampliação de contactos (Terra, 1999, 2001b).

Um dos objetivos dos *sistemas de informação* e comunicação numa organização é a disponibilização de informação confiável, precisa e relevante onde esta é efetivamente utilizada. A comunicação fluída dentro da organização e a acessibilidade à informação são práticas que facilitam a Gestão do Conhecimento, nas suas diversas etapas (Terra, 2001a).

Terra (2001b) destaca a importância da *avaliação dos resultados* numa multiplicidade de perspectivas (financeira; operacional; estratégica; relação com os clientes, reputação e imagem da organização, entre outros), o que permite avaliar as relações sistémicas entre várias áreas e processos da organização. Também a divulgação desses mesmos resultados se reveste da maior importância.

As diversas etapas de Gestão do Conhecimento identificadas no modelo consistem nas operações básicas do processo de Gestão do Conhecimento e as práticas facilitadoras constituem a infraestrutura necessária para as organizações potenciarem a sua eficiência. Os dois grandes eixos analíticos do modelo (etapas do processo de Gestão do Conhecimento e práticas facilitadoras da Gestão do Conhecimento) não existem isoladamente, complementam-se e ambos são considerados fundamentais para uma abordagem global da Gestão do Conhecimento.

**Tabela III - Síntese do Capítulo III**

Teorias da aprendizagem	Teorias comportamentais	A aprendizagem ocorre à medida que as pessoas mudam o seu comportamento em resposta a estímulos do ambiente.
	Teorias cognitivistas	A aprendizagem ocorre a partir de <i>insights</i> e da compreensão das relações lógicas entre meios e fins e entre causa e efeito (Fleury & Fleury, 2001).
	Teoria da Cognição Social	A pessoas podem aprender observando o comportamento de outros, bem como as consequências dos seus próprios comportamentos.
	Modelo de Gagné	A aprendizagem individual depende das capacidades de cada um e das condições externas de aprendizagem. Reúne num único modelo conceitos das teorias behavioristas e cognitivistas.
Aprendizagem Organizacional		Resulta, não só das aprendizagens individuais, mas também das dinâmicas estabelecidas entre indivíduos nas organizações e da interação da organização com o meio.
Processos de aprendizagem organizacional	Modelo de Cyert e March (1963)	A aprendizagem organizacional ocorre em função das mudanças que as organizações efetuam em consonância com a realidade externa.
	Modelo de Cangelosi & Dill (1965)	A aprendizagem deve ser encarada como uma série de interações entre a adaptação ao nível individual ou de subgrupo e a adaptação ao nível organizacional a novas situações. A adaptação ocorre como resultado de situações de <i>stress</i> .
	Modelo de March e Olsen (1975)	O ciclo completo de aprendizagem organizacional inicia-se com a aprendizagem individual, quando as ações dos indivíduos provocam ações organizacionais, sucedendo-se a interpretação e a inferência das consequências que condicionam a atuação futura.
	Argyris e Schon (1978)	Aprendizagem organizacional é o processo através do qual os trabalhadores detetam erros e são capazes de os corrigir (Argyris, 1976; 1977).
	Fiol e Lyles (1985)	A aprendizagem organizacional está intimamente associada ao desenvolvimento cognitivo e ao desenvolvimento comportamental. Ao nível organizacional, estes dois processos podem ocorrer separadamente ou em simultâneo (Fiol & Lyles, 1985).
	Nevis, DiBella & Gould (1995)	A aprendizagem organizacional pode ocorrer informalmente ou de forma planeada e constitui um processo que envolve três estádios: a <i>aquisição de conhecimento</i> , a <i>partilha de conhecimento</i> ; e a <i>utilização de conhecimento</i> (Dibella et al., 1996).
	Senge (1990)	Identifica cinco componentes que, quando desenvolvidas em conjunto, proporcionam a aprendizagem organizacional: o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão partilhada, a aprendizagem em equipa e o pensamento sistémico, (Senge, 1998).
Garvin (1998)	As organizações aprendem quando são habilidosas na criação, na aquisição, na transferência de conhecimentos e na modificação o seu comportamento, evidenciando os novos conhecimentos e ideias (Garvin, 1998, pp 53-70).	
Emergência da Gestão do Conhecimento		Karl Wiig (1986) Orientação centrada nos sistemas e tecnologias de informação Orientação centrada nas pessoas e na criação do conhecimento
Gestão do Conhecimento		O conceito de gestão de conhecimento, com algumas variações de autor para autor, corresponde a todo um esforço realizado pela organização para criar, reter e utilizar eficazmente o seu conhecimento.
Modelos de Gestão do Conhecimento	O modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995)	A criação do conhecimento nas organizações ocorre a partir de uma <i>espiral de conhecimento</i> baseada em vários processos de conversão ( <i>socialização, externalização, combinação e interiorização</i> ) entre o conhecimento tácito e o explícito, que envolvem os indivíduos, o grupo, a organização e o ambiente.
	O modelo de Liebowitz e Beckman (1998)	A Gestão do Conhecimento assenta em oito estágios: identificação, coleta, seleção, armazenamento, partilha, aplicação, criação e venda.
	O modelo de Davenport e Prusak (1998)	Identificam três processos fundamentais na Gestão do Conhecimento: a criação; a codificação e coordenação e a transferência do conhecimento.

## Continuação da Tabela III

Modelos de Gestão do Conhecimento	Teorias comportamentais	A aprendizagem ocorre à medida que as pessoas mudam o seu comportamento em resposta a estímulos do ambiente.
	O modelo de Bukowitz e Williams (2002)	Identificam duas dimensões da Gestão do Conhecimento: uma dimensão tácita que abrange a obtenção e utilização da informação, um processo de aprendizagem e contribuição dos colaboradores para a base do conhecimento comum e uma dimensão estratégica que compreende a avaliação do conhecimento necessário e existente na organização, a construção e manutenção do conhecimento e o descarte do conhecimento desnecessário à organização.
	Modelo de Leonor Cardoso (2003)	Enquadra os processos relacionados com o conhecimento através de sete dimensões: objetivos e resultados, criação e aquisição do conhecimento, atribuição de sentido, partilha e difusão, memória organizacional, medição e recuperação (L. Cardoso, 2003).
	O ciclo de evolução do conhecimento organizacional de Wigg (2004)	Enquadra as práticas de gestão de conhecimento estruturadas <i>num ciclo de evolução do conhecimento organizacional</i> que comporta cinco estágios: o desenvolvimento ou criação, a aquisição, o refinamento, a distribuição e implementação e o aproveitamento ou aplicação do conhecimento.
As Etapas da Gestão do Conhecimento	Criação e aquisição de conhecimento	Relacionada, com as diversas fontes de novo conhecimento, bem como com as diferentes formas de aquisição intencional de conhecimento.
	Armazenamento do conhecimento	Privilegia as atividades de Gestão do Conhecimento que estão associadas à manutenção da memória organizacional
	Transferência do conhecimento	Consiste na recuperação e acessibilidade do conhecimento existente na memória coletiva da organização, envolvendo a sua distribuição, a acessibilidade a repositórios e a partilha entre os colegas (Liebowitz, 2001).
	Utilização do conhecimento	Significa mobilizar o conhecimento para a tomada de decisão, a execução de tarefas, a resolução de problemas, a pesquisa de ideias e a aprendizagem (Liebowitz & Beckman, 1998).
Práticas facilitadoras da Gestão do Conhecimento	Estratégia e gestão de topo	Assenta na identificação dos conhecimentos importantes para o alcance dos objetivos das organizações, na comunicação da estratégia, no estabelecimento de metas desafiantes e no exemplo dos líderes relativamente à partilha de informação e conhecimento.
	Cultura Organizacional	Existência da comemoração de realizações e momentos importantes, de reuniões informais fora do local de trabalho (brainstormings), do estímulo à experimentação e liberdade para tentar e falhar, da abertura e valorização discussão de novas ideias, da tolerância ao sentido de humor, da confiança e orgulho em trabalhar para a organização, de honestidade intelectual, da preocupação com a otimização conjunta da organização e da existência de espaços conducentes à partilha informal de conhecimento.
	Políticas e práticas de gestão de recursos humanos	Existência de um plano de desenvolvimento dos recursos humanos que reflita as necessidades de desenvolvimento de competências e conhecimentos individuais e estratégicos da organização; uma gestão de carreiras que aposta na rotatividade e numa maior amplitude dos cargos; um investimento e incentivo à formação e desenvolvimento profissional e pessoal; uma conceção de sistemas de remuneração com base em competências, desenvolvimento de sistemas de premiação, reconhecimento e participação nos lucros, baixo <i>turnover</i> e estímulo à aprendizagem através da ampliação de contactos (Terra, 1999, 2001b).
	Organização e processos de trabalho	Constituição de equipas multidisciplinares que se sobrepõem à estrutura formal, reorganização dos processos de trabalhos para dar resposta às condicionantes ambientais e tomada de decisão a um nível mais baixo.
	Sistemas de Informação	A comunicação fluída dentro da organização e a acessibilidade à informação.
	Avaliação de Resultados	Avaliação dos resultados numa multiplicidade de perspetivas e a sua divulgação.
	Aprendizagem com o ambiente	A aprendizagem com <i>stakeholders</i> externos, as parcerias e a realização de alianças com o intuito de aprender.
Gestão do Conhecimento na hotelaria	A implementação da Gestão do Conhecimento no sector do turismo e da hotelaria têm sido lenta e a investigação sobre os seus modos de funcionamento e ainda escassa.	
Modelo exploratório da Gestão do conhecimento	Modelo constituído por dois grandes eixos analíticos, por um lado, as diferentes etapas do processo de Gestão do Conhecimento e, por outro, um conjunto de práticas de gestão que são facilitadoras do mesmo.	





## IV - Metodologia de Investigação

### 4.1 Enquadramento da investigação

A conceção e o desenvolvimento desta investigação implicaram um conjunto de opções metodológicas e de preocupações de qualidade que devem ser aqui explicitadas. Neste capítulo explicitar-se-ão os detalhes da perspetiva aqui adotada, os critérios de qualidade, o método de investigação, a seleção dos casos estudados, as técnicas de recolha de dados, os procedimentos ao nível do trabalho de campo e a gestão e análise dos dados.

Segundo Coutinho, a investigação em Ciências Sociais e Humanas caracteriza-se por dois aspetos: a multiplicidade e a dependência contextual. De acordo com esta autora, a multiplicidade advém da variedade de abordagens, modelos ou paradigmas como, por exemplo, os métodos indutivos e dedutivos, as técnicas quantitativas e qualitativas. Esta diversidade está na origem de um debate, que polariza as posições quando estão em causa aspetos epistemológicos e metodológicos da investigação. A dependência contextual, por seu lado, reside no facto do cientista social não poder desagregar-se do contexto sociocultural em que se encontra inserido, o que faz com que a ciência atual esteja sempre, de alguma forma, associada aos contextos sociais em que é produzida (Coutinho, 2011).

Na definição comumente aceite, os paradigmas de investigação consistem em conjuntos articulados de pressupostos e valores que guiam a investigação, delimitando as várias opções que o investigador toma, no sentido de seguir um caminho conducente à descoberta de respostas às questões que o instigam a investigar (Coutinho, 2011). Neste sentido, um paradigma é um sistema de pressupostos que integra três grandes dimensões (Guba & Lincoln, 1994):

- a ontologia, que equaciona a natureza da realidade investigada e a sua forma, ou seja, a natureza do que é cognoscível.
- a epistemologia, que diz respeito ao modelo de relação entre o investigador e o que é passível de ser conhecido;
- e a metodologia que se prende com o modo pelo qual podemos obter conhecimento da dita realidade. Ou seja, o estudo da forma como alcançamos o conhecimento da realidade. Como conhecemos o mundo, ou obtemos conhecimento dele.

A classificação mais comumente aceite dos paradigmas consiste no paradigma positivista e no paradigma interpretativista, também designado de construtivista (Lincoln, Lynham, & Guba, 2011). A tradição positivista da investigação em ciências sociais, incorpora as normas e práticas do modelo das Ciências Naturais e encara a realidade social como externa ao sujeito. Desta forma, em termos ontológicos, a realidade social é perspetivada de forma objetiva, na medida em que existe independentemente do sujeito e pode ser descrita objetivamente tal como se apresenta. Nesta perspetiva, defende-se a existência de uma realidade única passível de ser apreendida por um observador externo.

Ao nível epistemológico, existe uma clara diferenciação entre o investigador “sujeito” e o mundo exterior que é considerado o “objeto” (Guba & Lincoln, 1994). A perspetiva positivista em termos metodológicos assenta numa abordagem quantitativa (Guba & Lincoln, 1994). Esta abordagem procura descrever e explicar os acontecimentos, os processos e os fenómenos do mundo social, de forma a chegar a generalizações capazes de prever e eventualmente controlar os fenómenos (Creswell, 1994). Consiste na busca de um conhecimento sistemático, comparável, mensurável e replicável (Moreira, 2007, p. 48).

Em suma, como refere Bryman,

Quantitative methodology is routinely depicted as an approach to the conduct of social research which applies a natural science, and in particular a positivist, approach to social phenomena. The paraphernalia of positivism are characterized typically in the methodological literature as exhibiting a preoccupation with operational definitions, objectivity, replicability, causality, and the like. The social survey is typically seen as the preferred instrument of research within this tradition because it can apparently be readily adapted to such concerns (1984, p. 77).

O paradigma interpretativista/construtivista<sup>135</sup> para o qual contribuiu, de forma expressiva, a obra de Berger e Luckmann (2004)<sup>136</sup> adota, do ponto de vista ontológico, uma posição relativista, em que se considera a possibilidade de existirem múltiplas realidades sob a forma de construções mentais e socialmente localizadas (Lincoln, Lynham, & Guba, 2011). Os investigadores deste paradigma inspiram-se numa epistemologia que reconhece o papel do investigador na produção do conhecimento. Esta postura, implica a adoção de um quadro metodológico diferente do sugerido pelo positivismo (Coutinho, 2004). Ao contrário da investigação quantitativa, a abordagem qualitativa encara a interação do investigador com o campo e os seus elementos, como uma componente da produção do saber. Para Creswell,

Qualitative research is an inquiry process of understanding based on distinct methodological traditions of inquiry that explore a social or human problem. The researcher builds a complex, holistic picture, analyzes words, reports detailed views of informants, and conducts the study in a natural setting (1998, p. 15).

Um dos principais objetivos da abordagem qualitativa é a reconstituição e “compreensão” do sentido subjetivo que os atores dão às suas condutas. Denzin e Lincoln aprofundaram esta questão ao afirmarem: “qualitative research study things in their natural setting,

---

<sup>135</sup> Os fundamentos filosóficos da metodologia qualitativa normalmente são atribuídos à perspetiva fenomenológica patente nos trabalhos dos filósofos Edmund Husserl e Alfred Schütz e ao interacionismo simbólico de Herbert Mead, bem como à etnometodologia de Herold e Garfinkel baseando-se nas suas premissas básicas e contrastando com o positivismo (Bryman, 1984).

<sup>136</sup> Segundo os autores o conhecimento científico da realidade social também ocorre no âmbito da interação entre o investigador e os indivíduos observados. O investigador constrói um conhecimento que considera o conhecimento dos seus interlocutores sobre os quais recai a observação (Velo, 2004).



attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of the meanings people bring to them. ...that describe routine and problematic moments and meanings in individuals' lives" (1994, p. 2). Neste sentido, as realidades possíveis são construídas socialmente e mentalmente pelas pessoas que vivenciam os acontecimentos e as experiências cotidianas e são resultado da construção individual que cada um faz dessas experiências. Procura-se produzir um conhecimento "objetivo" acerca do sentido subjetivo que os atores dão às suas condutas.

O processo de investigação é, inevitavelmente, um processo social (Almeida & Pinto, 1982). Pelo que, a presença do investigador é parte integrante do processo de investigação (Flick, 2005). Sendo assim, é essencial que este mantenha uma postura de constante vigilância epistemológica e de reflexividade sobre as circunstâncias sociais de construção do conhecimento (Velo, 2004).

A reflexividade emerge como uma implicação crítica e consciente do investigador no processo de investigação (Lincoln & Guba, 1985) e na forma como aquele produz o conhecimento. É uma forma de garantir o rigor da investigação, pois exige a monitorização e a ponderação da teoria desenvolvida e, simultaneamente, admite e procura controlar a subjetividade do investigador (Miles & Huberman, 1994).

Relativamente à relação entre teoria e empiria esta abordagem assenta numa lógica indutiva. As últimas décadas do século passado ficaram marcadas por um debate epistemológico entre estes diferentes paradigmas, principalmente entre os apelidados enfoques quantitativo e qualitativo (Coutinho, 2004). A influência da abordagem quantitativa foi dominante até meados dos 1970, momento em que a abordagem qualitativa começa a ter uma crescente influência (Bryman, 2008). Contudo, a partir dos anos 80, o confronto que exigia a imposição de um único modelo, acabou por dar lugar a uma situação em que se inicia a aceitação de possíveis influências mútuas entre as duas abordagens. Assim, desde os anos 80 do século passado, assistimos a uma crescente aproximação e complementaridade dos dois métodos, como resultado de uma dinâmica encorajadora de um processo convergente e de reconhecimento mútuo (Moreira, 2007). Deste modo, o debate entre as duas abordagens tem vindo a deduzir que a mobilização exclusiva de uma das abordagens de investigação pode ser um entrave ao desenvolvimento das Ciências Sociais (Fonseca, 2008). Como consequência desta discussão, emerge uma outra fase da metodologia de investigação, assente no paradigma pragmatista (Fonseca, 2008).

Para os investigadores pragmáticos o enfoque está centrado no problema da investigação e é este que irá definir, dentro dos métodos científicos disponíveis, quer quantitativos quer qualitativos, a escolha daqueles que se consideram mais adequados para alcançar os objetivos da investigação (Creswell, 1994). Normalmente, os investigadores optam por analisar o problema de investigação sob várias perspetivas e com base em múltiplos pressupostos. Facto que conduz à mobilização de muitas estratégias de investigação. As estratégias de investigação associadas a esta perspetiva pragmática são ajustadas a cada investigação e, habitualmente, envolvem uma combinação de vários métodos. Esta abordagem baseia-se fortemente na triangulação, quer ao nível do confronto dados obtidos, quer ao nível das fontes de informação ou, ainda, ao nível dos métodos de investigação (Creswell, 1994).

Em conformidade com outros autores, Pérez Serrano (1998) reconhece que a disputa entre quantitativo versus qualitativo tem assentado num equívoco, em que se confunde método com paradigma. Torna-se, então, importante distinguir o nível paradigmático mais abrangente e o nível metodológico mais pragmático onde seja possível a existência de uma complementaridade dos métodos (Cook & Reichardt, 1979, citados por 2011). Este contexto implica a assunção de que estamos perante dois níveis de decisão diferentes. Devemos, então, considerar o seguinte:

- i)* a opção por um determinado paradigma não implica exclusividade em termos metodológicos, as metodologias não se contrapõem, pelo contrário, complementam-se;
- ii)* caso se opte por uma investigação qualitativa, tal não implica que se tenham de adotar todas as particularidades do paradigma em questão;
- iii)* consoante as exigências do problema a investigar, os métodos qualitativos e quantitativos podem conjugar-se, com o intuito de produzir uma visão mais abrangente da realidade;
- iv)* A mobilização de metodologias conjuntas é uma opção cada vez mais aceite pela comunidade científica (Pérez Serrano, 1998).

A utilização das duas abordagens em conjunto numa mesma investigação não se constitui como uma dificuldade, acaba até por se tornar num fator de enriquecimento da própria investigação, uma vez que:

- i)* possibilita redobrar a atenção aos múltiplos objetivos com que se depara uma investigação;
- ii)* potencia a partilha de pontos de vista e perceções que nenhuma das duas poderia oferecer em separado;
- iii)* contrasta resultados possivelmente divergentes e obriga a revisões mais apuradas (Moreira, 2007).

Deste modo, a adoção de metodologias mistas oferece vantagens claras na obtenção de conhecimento e, conseqüentemente, sobre os fenómenos em análise (Fonseca, 2008). É neste sentido que Teixeira Lopes fala em “ecletismo metodológico” (J. T. Lopes, 2000, p. 189). Com efeito, a grande complexidade dos fenómenos sociais atuais exige uma multiplicidade de estratégias metodológicas e bem como de novas elaborações teóricas que permitam alcançar um entendimento holístico e profundo dos fenómenos sociais (Ferro, 2005).

Identificamo-nos com a posição de complementaridade em relação a esta questão epistemológica, conforme referida por Walker e Evers (1997). Ou seja, percebemos a diferença entre os paradigmas, em termos ontológicos e epistemológicos. No entanto, consideramos que o investigador não tem de se enquadrar num único paradigma. Na mesma medida, entende-se que a complementaridade dos métodos como bastante profícua, quando se equaciona a melhor abordagem para a resolução do problema a investigar. Mais concretamente, dir-se-ia que as duas abordagens representam duas perspetivas epistemológicas diferentes que conduzem a conhecimentos diferentes. Facto que em si não se torna numa limitação mas antes num enriquecimento, que responde à necessidade de uma aproximação múlti-

pla e diferenciada a uma realidade social que se pretende conhecer efetivamente (Moreira, 2007). Desta forma, as diferentes formas de abordar a investigação podem mesclar-se ou mobilizar-se autonomamente, sempre em função dos temas de investigação (Miles & Huberman, 1994). Um investigador não tem que optar de forma determinista por um dos paradigmas, pode escolher uma relação de atributos, proveniente de um ou outro paradigma, desde que consiga uma adaptação à problemática de investigação (Anguera, 1985). É neste contexto que se impõe a clarificação das nossas opções epistemológicas e ontológicas, na medida em que serão elas os pilares de todo o processo de investigação

Ora, nesta investigação pretendemos analisar e compreender como as organizações gerem o conhecimento de que são detentoras. Subjacente à concretização deste objetivo global de investigação está implícita a concretização dos seguintes objetivos específicos:

- i)* Compreender quais são os principais processos de criação e aquisição do conhecimento organizacional nas organizações estudadas;
- ii)* Analisar como é que estas organizações estimulam a apreensão e a transferência do conhecimento entre os indivíduos e os grupos dentro dos hotéis;
- iii)* Investigar a forma como as organizações hoteleiras fomentam e incentivam a utilização do conhecimento disponível.
- iv)* Compreender quais as práticas de gestão das organizações hoteleiras que facilitam os processos de Gestão do Conhecimento.

Para analisar um fenómeno tão complexo como a Gestão do Conhecimento, impõe-se a utilização de uma abordagem que faculte uma visão holística desse fenómeno. Algo que, no nosso entender, apenas uma abordagem de carácter misto o permitiria em toda a sua amplitude. Ora, a investigação qualitativa emerge da necessidade de uma maior adequação da investigação às realidades mais complexas da sociedade pois está vocacionada para a análise de casos concretos, com as suas especificidades ao nível de tempo e espaço, partindo das demonstrações e atividades das pessoas nos seus contextos (Flick, 2005). Contudo, em algumas situações de investigação é particularmente útil uma metodologia mista que integre tanto a abordagem quantitativa como a abordagem qualitativa, o designado “modelo ponte” entre a perspectiva quantitativa e qualitativa (Coutinho, 2011). No nosso entender, é este o quadro desta investigação.

Ora, o conhecimento humano desenvolve-se, transmite-se e conserva-se em situações sociais, pelo que importa compreender o processo pelo qual este se realiza num determinado contexto. Nesta investigação partilha-se da perspectiva construtivista de Berger e Luckman (2004) segundo a qual existe uma relação dialética entre o Homem (o produtor) e o mundo social (o seu produto), ou seja, o Homem e o mundo social interagem um com o outro. Foi nesta perspectiva que se estudou o conhecimento nas organizações. Para o conseguir, procurou-se compreender como se realiza o processo de criação, conservação, transmissão e utilização do conhecimento no contexto social das organizações. No contexto organizacional, tal como noutra contexto social, encontramos perante atores que agem tendo em atenção a perceção dos outros ao mesmo tempo

que são condicionados por constrangimentos sociais que enquadram as suas intencionalidades em “sistemas de ação” socialmente construídos, onde os contextos suplantam as ocorrências imediatas (Guerra, 2006). Ora, no nosso entender, uma abordagem fundamentalmente quantitativa não nos possibilitaria analisar eficazmente os problemas de investigação em causa. A compreensão dos fenómenos assume grande importância nesta investigação. Procurou-se compreender o sentido das ações dos indivíduos e dos grupos nos contextos sociais e organizacionais onde se inserem, tendo em conta os pontos de vista daqueles que estão envolvidos nos diversos processos analisados.

De um ponto de vista ontológico, nesta investigação, adota-se a perspetiva construcionista segundo a qual aquilo a que chamamos “realidade” (nomeadamente a realidade organizacional) constitui uma construção social que depende das interações constantes dos atores sociais. Num sistema complexo de gestão do conhecimento existe uma multiplicidade de realidades quotidianamente construídas que só podem ser compreendidas à luz da perspetiva dos atores sociais envolvidos.

Em termos epistemológicos, é necessário que se reconheça desde logo, que a própria presença do investigador pode interferir na realidade estudada e, em seguida, que este possui a sua própria visão do mundo, o que pode constituir um obstáculo à sempre pretendida objetividade do conhecimento científico.

Ao nível da relação teoria/empíria tratou-se de descrever a realidade, não de um modo totalmente aberto mas partindo de um corpo teórico já delineado, ainda que imperfeito. Procurou-se compreender, através de uma perspetiva empírica, a realidade composta de práticas integradas em contextos precisos e simultaneamente complexos, o que poderá conduzir a um enriquecimento e ou uma reelaboração teórica.

Relativamente ao método, optou-se pelo estudo de caso, uma vez que se pretende estudar um fenómeno no seu contexto natural. Uma parte significativa da literatura revela uma tendência para se considerar este método como característico da abordagem qualitativa. No entanto, como refere Bryman (2008), isso não quer dizer que essa identificação esteja necessariamente correta. Embora, seja muito frequente a utilização de técnicas de recolha de informação de pendor qualitativo no estudo de caso, também é adequada a utilização de técnicas de recolha de dados quantitativos em determinados estudos deste tipo (Bryman, 2008; Lessard-Hébert, Goyette, & Boutin, 2005). No que diz respeito à de recolha de informação, esta investigação filia-se no paradigma pragmático uma vez que foram utilizadas técnicas que tanto correspondem à abordagem qualitativa (num primeiro momento da recolha) como à abordagem quantitativa (num segundo momento da recolha). Algo que se explicitará e justificará mais adiante.

Identificamo-nos com a visão de Dzurec e Abraham (1993), quando estes autores defendem que, se as análises estatísticas e as generalizações servem para determinar o padrão dos dados e, assim, o seu significado, também as técnicas fenomenológicas da abordagem qualitativa, em conjunto com a visão do mundo do investigador, servem para extrair significado do real. Ambas as abordagens utilizam técnicas analíticas para dar inteligibilidade à realidade social. Precisamente nesta linha, nesta investigação procurou-se combinar a precisão empírica com a precisão descritiva.

## 4.2 Estratégia de investigação

Encontramo-nos, agora, no domínio das escolhas metodológicas, ou seja, trata-se de abordar a forma como se procede à recolha de informação que posteriormente será transformada em conhecimento acerca do mundo (Bryman, 2008). A estratégia da investigação funciona como uma moldura geral (Flores, 2009) que permite a articulação das atividades e as técnicas de recolha de dados e de análise de modo a garantir uma coerência da ação (Patton, 2002).

Esta investigação pretende estudar um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, não sendo as fronteiras entre o fenómeno e o contexto claramente evidentes. Isto é, o processo de Gestão do Conhecimento é inseparável do contexto em que se desenrola, quer num plano mais restrito do grupo, quer a nível global da organização ou mesmo ao nível social de uma forma mais lata. Por isso, optou-se pelo método de estudo de caso. Uma vez que o estudo de caso investiga um fenómeno atual dentro de um contexto real, precisamente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas, recorrendo-se à utilização de várias fontes (Yin, 2005). Esta é uma estratégia de investigação que procura uma compreensão aprofundada de determinada situação, fenómeno, atividade, grupo de indivíduos ou indivíduo e é utilizada frequentemente nas investigações de tipo misto (Tashakkori & Teddlie, 1998); (Creswell, 1998; Yin, 2005). Esta estratégia parece adequar-se às opções que foram mencionadas anteriormente. Para além disso, o estudo de caso é apropriado quando estamos perante questões de investigação de carácter descritivo e exploratório (Yin, 2005).

Existem, naturalmente, diversos tipos de estudos de caso; as principais taxonomias adotadas dividem-nos estudos de caso em:

- i) únicos e múltiplos, consoante o número de casos analisados;
- ii) holísticos e *embedded*, consoante a forma em que o(s) caso(s) é (são) analisado(s), numa perspetiva ampla e integrada ou por componentes; ou seja, o caso tem incluído (*embedded*) sub-casos dentro do caso holístico;
- iii) exploratórios, descritivos e explicativos, consoante o tipo de questão e objetivos de investigação (Creswell, 1998; Yin, 1998; Yin, 2005).

Stake (1995), referência clássica na literatura sobre este tema, prefere falar em: estudo de casos intrínsecos, quando o investigador pretende uma melhor compreensão de um caso particular que contém em si mesmo o interesse da investigação; instrumentais, quando o estudo de caso funciona como um instrumento para compreender outro(s) fenómeno(s); coletivos, quando o caso instrumental se estende a vários casos.

Nesta investigação optou-se por um estudo de casos múltiplos uma vez que pretendemos aferir como se processa a Gestão de Conhecimento nas organizações hoteleiras. Para alcançar o nosso objetivo, estamos convictos de que este método pode ajudar a reforçar os resultados de todo o estudo. Nesse sentido, considerou-se importante estudar vários casos de organizações hoteleiras, através da utilização do critério da “replicação

literal” (Yin, 2005), com o propósito de fazermos comparações que permitam uma compreensão mais aprofundada da realidade deste tipo de organizações.<sup>137</sup> Uma das vantagens do estudo de diversos casos prende-se com o facto de que as “evidências resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como algo mais robusto” (Herriott & Firestone, 1983, citado por Yin, 2005, p. 68). Yin (2005) refere que são preferíveis estudos de casos múltiplos a um único estudo de caso porque as conclusões de dois (ou mais) são mais significativas do que as conclusões retiradas do estudo de um só caso. Para além disso, cada caso encontra-se em circunstâncias diferentes e se mesmo assim chegarmos a conclusões coincidentes nos vários casos, estende-se a capacidade de generalização externa dos resultados. Algo que não acontece quando se opta pelo estudo de um único caso.

Ainda no âmbito do estudo de diversos casos, estes tanto podem ser de carácter holístico como incorporados (*embedded*), sendo possível, nesta última situação, a recolha e análise de dados quantitativos, para cada um dos casos estudados. (Yin, 2005, p. 75). É este o enquadramento deste estudo. Cada caso de estudo consiste num grupo hoteleiro, que, por sua vez é constituído por várias subunidades: os hotéis onde se procedeu ao levantamento da informação. Em concreto, como teremos oportunidade de explicar mais adiante, foi realizado um levantamento significativo de dados quantitativos, em cada um dos hotéis pertencentes a cada um dos três grupos hoteleiros que constituem os casos em análise.

Os objetivos da investigação constituíram o fio condutor, contudo, ao longo do processo de pesquisa, esses objetivos inicialmente colocadas foram sendo afinados e outros surgiram à medida que avançámos, nomeadamente, na revisão de literatura. Uma vez que se procurou descrever os processos de Gestão do Conhecimento, este estudo possui um inegável cariz descritivo. Este facto não nos parece diminuir a sua profundidade analítica, a qual é obtida através do confronto com outros casos e teorias constantes na literatura. Procurou-se desta forma abrir caminho para novos olhares e para levantar questões para investigações futuras. O propósito deste estudo é efetivamente compreender como as organizações, concretamente as organizações que se dedicam às atividades hoteleiras, gerem o seu conhecimento, isto é, como o criam ou adquirem, o retêm, o transferem e o utilizam.

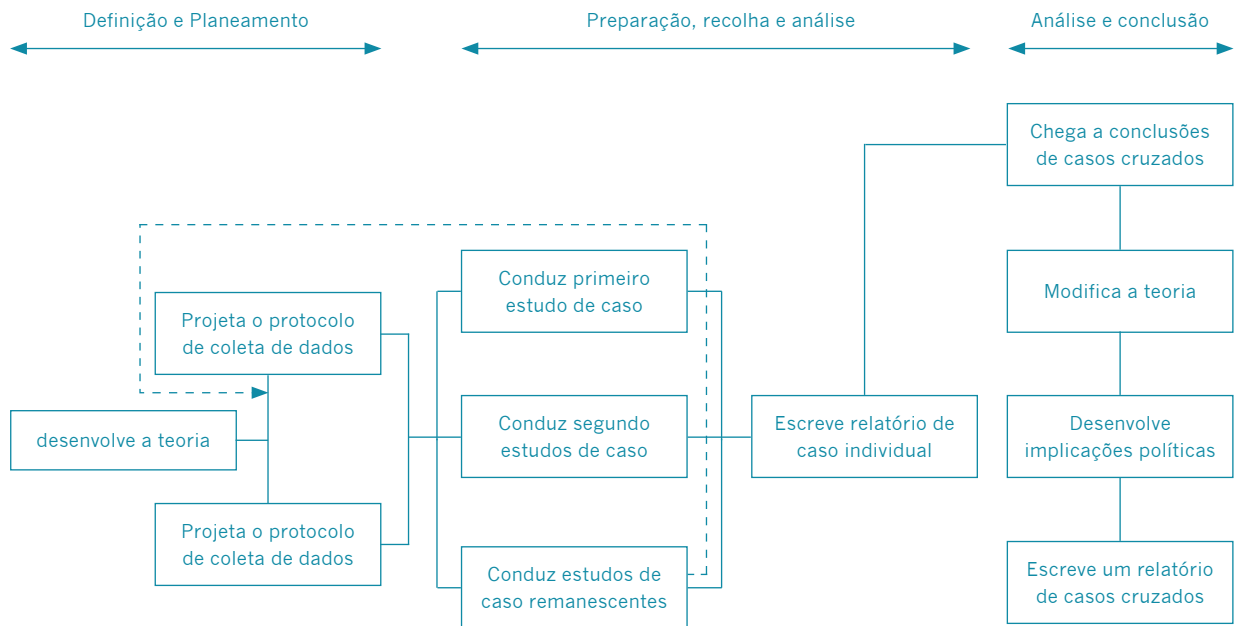
Tendo em conta o que foi dito, esta pesquisa pode ser considerada como um estudo de casos múltiplos *embedded* de carácter descritivo.

---

<sup>137</sup> Segundo Yin, este tipo de casos “devem funcionar de uma maneira semelhante aos experimentos múltiplos, com resultados similares (replicação literal) ou contraditórios (replicação teórica), previstos e explicitamente no princípio da investigação” (Yin, 2005, p. 75). Isto é, os casos múltiplos podem ser encarados como réplicas de cada caso, como comparações deliberadas e contrastantes ou como variações baseadas em hipóteses (Yin, 2005)

Figura 4.2.1. Método de estudo de caso

FONTE Yin (2005, p. 72)



### 4.3 A qualidade da investigação

Numa investigação, quando se debate o posicionamento epistemológico que lhe está implícita, é importante considerar os critérios de validade e de fiabilidade que permitem avaliar a sua qualidade. Como anteriormente mencionado, a investigação que aqui se apresenta embora metodologicamente integre aspetos de natureza quantitativa assentou também numa abordagem fortemente qualitativa. Precisamente por isso, pareceu-nos fundamental, explicitar-se aqui os procedimentos que foram desenvolvidos de forma a garantir a qualidade da investigação ao nível dessa abordagem qualitativa.

A credibilidade de uma investigação implica três critérios já “clássicos” de aferição de qualidade, a validade externa ou possibilidade de generalização dos resultados, a fiabilidade (replicabilidade) do processo de recolha e análise dos dados utilizados e o rigor ou validade interna dos resultados a que se chega (Coutinho & Chaves, 2002).

#### *Validade externa*

Uma das críticas que a estratégia de investigação baseada nos estudos de casos normalmente levanta é o facto de não possuir uma base sólida para generalizações científicas. Nesta investigação procurou-se generalizar conceitos e não enumerar frequências, ou seja, procurámos realizar aquilo que Yin (2005) designou por “generalizações analíticas”. Trata-se de um tipo de generalização no qual a teoria previamente existente é

usada como referência na comparação com os resultados empiricamente obtidos num determinado estudo de caso. Tal procedimento permite generalizar um conjunto de resultados no âmbito de uma teoria mais abrangente (Yin, 2005). O estudo de caso, pela sua natureza, permite confirmar, alterar ou alargar o conhecimento sobre um determinado objeto de estudo e, assim, contribui para a elaboração teórica (Gómez, Flores, & Jiménez, 1996). Acresce o facto de esta investigação consistir na análise de diversos casos, o que fornece uma maior robustez aos resultados obtidos.

#### *Validade interna*

Quando falamos em validade, falamos na capacidade de um procedimento científico produzir as respostas corretas às questões que foram colocadas à realidade. Trata-se de verificar se os resultados obtidos são corretamente interpretados (Kirk e Miller, 1986, citado por Lessard-Hébert et al., 2005). Num primeiro momento, procurou-se assegurar a validade interna desta investigação, procurando-se que os objetivos de investigação refletissem proposições teóricas sobre as organizações e a Gestão do Conhecimento. Num segundo momento, a revisão de literatura balizou a construção dos instrumentos de recolha de dados e a análise da informação recolhida (Yin, 2005). A teoria foi mobilizada para orientar aquilo que se pretendia analisar, para que fosse possível estabelecer ligações claras entre os resultados obtidos e as suas implicações ao nível teórico (Saur-Amaral, 2009), aspeto que também acaba por reforçar a validade externa da investigação.

No sentido de aumentar a validade do estudo, foram utilizadas diferentes fontes na recolha dos dados, sempre com o objetivo de assegurar o processo de triangulação da informação obtida (Denzin & Lincoln, 1994; Flick, 2005; Yin, 2005). Denzin e Lincoln alargam a conceção de triangulação à combinação de diversos métodos, materiais empíricos, perspetivas teóricas e observadores, numa ótica multimetodológica e transdisciplinar (1994, p. 2). Nesta investigação procedemos, por um lado, a um processo de triangulação dos dados provenientes de diferentes fontes de forma a validar os resultados obtidos. Trata-se de um procedimento de triangulação metodológica também designada por “triangulação intermétodos” (Flick, 2005, p. 231), na medida em que se confrontou os dados de um questionário com os de uma entrevista semiestruturada. A esta triangulação metodológica acresceu um processo de “triangulação teórica”, que consiste em olhar para os dados recolhidos sobre diversas perspetivas teóricas, tendo como objetivo alargar as possibilidades de produção do saber (Janesick, 1998). Este procedimento foi enriquecido pelas diversas referências disciplinares que balizam a reflexão inicial (particularmente da Sociologia e da Gestão), assim como pelas diferentes perspetivas no seio de cada um desses campos disciplinares. A partir de um exame cruzado dos dados e do seu confronto foi possível obter não apenas informação de grande interesse como fazer emergir outros dados que não tinham sido intuídos num primeiro nível de leitura da realidade.

A síntese dos resultados, resumos e relatórios intermédios foram sendo facultados a outros investigadores não envolvidos nesta investigação e posteriormente discutidos.



## *Fiabilidade*

Quando nos referimos à fiabilidade de uma investigação científica, quer esta se baseie em metodologias quantitativas ou em metodologias qualitativas, referimo-nos ao facto de a reprodução dos procedimentos de investigação produzir sempre resultados equivalentes aos precedentes. Ou seja, a fiabilidade consiste na possibilidade de outros investigadores ou o mesmo investigador noutro momento obterem resultados análogos sobre o mesmo fenómeno (Ketele & Roegiers, 1999). Ora, na investigação através do estudo de casos, uma vez que, em princípio, cada caso é um caso único e não se repete, em rigor os procedimentos metodológicos não podem ser exatamente replicados ou reproduzidos. Mesmo assim, como refere Yin, a questão da fiabilidade deve ser equacionada pelo investigador que utiliza esta estratégia. Este deve descrever de forma pormenorizada todos os procedimentos operacionais do estudo e “conduzir a pesquisa como se alguém estivesse sempre olhando por cima do seu ombro” (Yin, 2005, p. 60) de modo a que, em contextos semelhantes, outros investigadores possam, na medida do possível, replicar os mesmos procedimentos e alcançar os mesmos resultados (Yin, 2005).

Com o objetivo de guiar a investigação no terreno, recolha de dados foi antecedida de um Protocolo de investigação (ver ponto 4.5.1) no qual foram registados os principais procedimentos a ter em conta na recolha de dados. Durante o trabalho de campo foi criada uma base de dados que serviu para registo, arquivo e sistematização de toda a informação recolhida e dos próprios processos de recolha (dias, horas, informantes, contactos etc.). Este procedimento permite uma eventual futura replicação da investigação. Foram também pormenorizadamente descritos todos os procedimentos da investigação, desde a conceção até à implementação, nomeadamente a seleção dos casos, a descrição das técnicas de recolha de dados, a seleção dos informantes e a análise e interpretação dos dados obtidos. Fator que contribui para assegurar a fiabilidade do estudo. Outra tarefa que tinha como objetivo conferir fiabilidade a esta investigação consistiu no registo da informação recolhida através da gravação em áudio das entrevistas e as respetivas transcrições em suporte digital.

Tendo em conta as exigências de qualidade da investigação, foram considerados outros critérios, também importantes, nomeadamente: i) a construção de casos ricos em significado (Stake, 1995); ii) e a adoção da prática de reflexividade constante, isto é, a apreciação e reflexão sistemática sobre o processo de investigação e sobre o papel assumido pelo investigador ao longo da mesma (Goodson & Phillimore, 2004). Esta postura conduziu a momentos de reflexão crítica sobre a intervenção do investigador ao longo de todo o decurso da investigação embora com maior incidência no período de realização das entrevistas, ou seja nos momentos de maior interação com os seus informantes.

## 4.4 Seleção dos casos

A escolha dos três casos abordados neste estudo, resultou de uma seleção intencional, assente na lógica da seleção de casos ricos em informação a qual permite o estudo e o desenvolvimento da compreensão do fenómeno em profundidade, maximizando o potencial de aprendizagem (Stake, 1994,1995). Nesse sentido, os critérios que balizaram a escolha intencional foram a riqueza da informação, a autenticidade e a aprendizagem que os casos nos poderiam facultar.

Nesta investigação, partiu-se do princípio de que o conhecimento é sempre gerido nas organizações mesmo que muitas vezes inconsciente ou de forma materialmente encoberta, através de relatórios, manuais, bases de dados, na comunicação veiculada por oradores, entre outras. Neste sentido, é necessário sublinhar que não houve uma preocupação particular em estudar organizações que estivessem a implementar programas explícitos de Gestão de Conhecimento. Pelo contrário, a opção recaiu sobre o estudo de organizações que, por estarem inseridas num ambiente em permanente mudança, onde cada vez mais se valoriza o conhecimento, procuram constantemente adaptar o seu funcionamento às novas exigências.

Para concretizar esse objetivo, foi necessário identificar as organizações que, através das suas políticas e práticas, melhor permitiriam compreender a Gestão de Conhecimento no subsector da hotelaria. Para responder a esta questão, na primeira fase do estudo, conduziu-se 9 entrevistas exploratórias, onde interpelámos alguns informantes-chave, em concreto, académicos, responsáveis de organismos públicos relacionados com o sector do turismo e diretores de hotéis. Com este passo, pretendeu-se estabelecer um primeiro contacto com o terreno e aferir os casos mais ricos em informação para integrar no estudo. Assim, a seleção dos casos resultou desse conjunto de entrevistas exploratórias realizadas aos especialistas intimamente relacionados com o sector do turismo na região do Algarve que nos indicaram, maioritariamente, quatro grupos hoteleiros. Estes grupos foram unanimemente considerados por esses especialistas, como os casos mais interessantes da região ao nível da Gestão de Conhecimento. Um dos grupos hoteleiros inicialmente selecionado não aceitou fazer parte desta investigação argumentando que correria riscos de disseminação da sua informação e do seu conhecimento se viesse a integrar um estudo com grupos concorrentes. Desta forma, das quatro organizações hoteleiras mencionadas pelos especialistas durante as entrevistas preliminares, apurou-se um conjunto de três, as quais constituem os casos estudados em profundidade nesta investigação.

É necessário que se afirme aqui que a intenção inicial era explicitamente a de estudar organizações com uma dimensão significativa quer em termos de recursos humanos, quer em termos de processos de trabalho, quer ao nível do protagonismo no sector económico em causa. Estes critérios foram ponderados tendo em conta a recolha de informação mais rica e, por conseguinte, um conjunto de resultados mais profícuo. No entanto, as referências dos especialistas acabaram por coincidir exatamente com os critérios referidos.

Optou-se por três casos de organizações recorrentemente mencionadas nas entrevistas exploratórias que anuíram a participar no estudo. Considerou-se, por um lado,

que este número seria significativo em termos de robustez dos resultados e, por outro lado, que seria a dimensão adequada à disponibilidade dos recursos para um estudo desta envergadura, nomeadamente ao nível temporal. Yin (2005) refere que com dois casos já existe a possibilidade de replicação e Creswell (1998), sem indicar um número exato, refere que normalmente os investigadores não seleccionam mais de quatro casos.

Deste modo, nesta investigação são estudados três casos constituídos por três grupos hoteleiros que são compostos por várias subunidades, ou seja, vários hotéis situados na Região do Algarve. Optou-se por tratar apenas os hotéis que operam na região do Algarve, não apenas porque o estudo é delimitado por esta região mas igualmente pelos fatores já anteriormente expostos.

Por razões que se prendem com o anonimato e com a confidencialidade, a partir daqui os grupos hoteleiros estudados serão designados da seguinte forma: Grupo A (5 hotéis), Grupo B (6 hotéis) e Grupo C (1 hotel). Os Grupos A e B são duas das principais cadeias hoteleiras a operar em Portugal e o Grupo C é uma multinacional do sector do turismo e uma das mais prestigiadas cadeias hoteleiras internacionais.

## **4.5 O Processo de organização e implementação da recolha de dados**

### **4.5.1 Protocolo**

Durante a recolha de dados realizada no âmbito de um estudo de caso, o investigador não tem, em princípio, qualquer controlo sobre o meio ambiente, pelo que é imprescindível desenhar um plano de trabalho com o detalhe necessário ao tipo de investigação.

Na ótica de (Yin, 2005), nos estudos de caso, a existência de um Protocolo de recolha de dados é uma forma particularmente eficaz de garantir a fiabilidade da investigação. Autores como Stake (1995) Patton (2002) ou Eisenhardt (2002) embora não adotem propriamente um instrumento detalhado na planificação da recolha de informação, são apologistas de uma descrição daquilo que vai sucedendo no decorrer da investigação.

Na investigação que aqui se dá conta, o Protocolo de recolha de informação, tal como foi descrito por Yin, revelou-se demasiado rígido e estandardizado e, por isso, pouco adequado à flexibilidade que era exigida pelo trabalho desenvolvido no terreno. De facto, desde os primeiros contactos com as organizações ficou claro que a estratégia de recolha de informação teria de se ajustar aos ritmos de trabalho de cada hotel em análise, o que iria exigir muita flexibilidade da parte do investigador. Deste modo, o *timing* do trabalho desenvolvido no terreno foi fortemente condicionado pelos ritmos de atividade das organizações e pela disponibilidade dos responsáveis de cada hotel. Com efeito, os hotéis são organizações muito particulares, cuja atividade se caracteriza por grandes oscilações no volume de trabalho consoante as épocas do ano. Na designada “época alta”, período de maior atividade, é mobilizada a maioria dos recursos materiais e humanos das unidades hoteleiras e nos períodos de “época baixa”, a atividade decresce exponencialmente e al-

gumas das unidades hoteleiras encerram ou encaminham a maioria dos seus recursos humanos para férias. Ora, tendo em conta as dinâmicas deste contexto foi necessário encontrar os momentos adequados para se proceder à recolha de informação, o que significou que o levantamento de informação em cada hotel teve de ocorrer em diferentes ocasiões. Por este motivo, optou-se por elaborar uma versão simplificada e mais sucinta do “ Protocolo de estudo de caso” que permitisse levar a cabo uma estratégia integrada, e, simultaneamente, elucidar as organizações, em particular os informantes-chave, dos objetivos, procedimentos e *outputs* previstos da investigação.

O Protocolo foi, então, estruturado da seguinte forma: enquadramento geral do estudo de caso (objetivos de investigação); enquadramento do trabalho de campo (procedimentos de recolha e fontes de informação); análise de dados e a duração da investigação (ver apêndice 1).

Relativamente ao grau de pormenorização da descrição dos procedimentos de recolha de dados, optou-se pela descrição gradual do seu desenvolvimento, nomeadamente dos momentos e contextos em que iam decorrendo. Deve-se referir que o Protocolo descreve com detalhe apenas os procedimentos de recolha de informação e não as formas de tratamento, de análise e validação dessa informação.

Convém salientar ainda que, apesar de se ter procurado respeitar rigorosamente o que tinha sido planeado, durante a recolha e análise dos dados, manteve-se sempre uma postura de abertura para inclusão de questões, fontes, informantes ou outros aspetos, que se revelassem pertinentes para a compreensão dos fenómenos em análise. Postura que vai ao encontro do que é defendido por (Patton, 2002), quando se refere à importância de não se perder as mais-valias das diversas oportunidades não previstas que vão emergindo ao longo do processo de investigação.

#### **4.5.2 Técnicas de recolha de dados**

O estudo de casos caracteriza-se pelo facto de reunir elevados volumes de informação, o mais pormenorizada possível, de forma a abranger a totalidade da situação. Essa é uma das razões pelas quais quando se recorre a esta estratégia de investigação se utilizam diversas técnicas de recolha de informação (Lessard-Hébert et al., 2005). Um estudo de caso deve acionar alternada ou simultaneamente uma pluralidade de técnicas de recolha de informação (A. F. Costa, 1995), nomeadamente, o inquérito por questionário (Freixo, 2011), mas também a observação direta, a observação participante, as entrevistas, a consulta de documentos, registos em arquivos e artefactos físicos (por exemplo, aparelhos tecnológicos, obras de arte, instrumentos ou ferramentas, entre outros (Yin, 2005).

Quando se pretende estudar as dinâmicas das organizações complexas e, simultaneamente, as práticas das pessoas que as corporizam, a quantidade e diversidade de dados a analisar é, efetivamente, muito grande. Tendo isto em conta, optou-se por utilizar duas técnicas principais de recolha de dados, em concreto, as entrevistas semies-

truturadas e o inquérito por questionário, em conjunto com duas técnicas complementares: a pesquisa documental e a observação direta não sistemática.

#### **4.5.2.1 Entrevistas**

As entrevistas exploratórias realizam-se normalmente no início de uma investigação e têm como objetivo despertar a atenção do investigador para determinados aspetos do fenómeno em análise, servindo também para fornecer pistas para reflexão, ideias e hipóteses de trabalho. Trata-se, portanto, de ouvir, abrir o espírito e não enveredar pela colocação de perguntas precisas, pelo que a entrevista exploratória deve decorrer de forma aberta e flexível. Como já foi explicitado acima, numa primeira fase deste trabalho, realizou-se um conjunto de entrevistas exploratórias a alguns informantes privilegiados. As entrevistas consistiram na apresentação do objetivo da investigação e em auscultar os entrevistados sobre os traços gerais da realidade turística no Algarve, com especial incidência na realidade hoteleira. O objetivo inicial era, precisamente, o de estabelecer um primeiro contacto com o objeto de estudo e de estabelecer os critérios que viriam a permitir selecionar os casos a integrar a investigação.

Os informantes privilegiados, são pessoas que, pela sua posição, função ou responsabilidades têm um bom conhecimento dos problemas a estudar. Podem ser especialistas académicos, testemunhas privilegiadas e/ou pessoas diretamente envolvidas no objeto de estudo. Nesse sentido, e tendo em conta que se estava perante uma primeira abordagem ao terreno, a seleção dos informantes-privilegiados decorreu segundo a técnica de amostragem em bola-de-neve, mediante um procedimento sequencial. Desta forma, à medida que se realizavam as entrevistas, cada entrevistado ia sugerindo outros potenciais informantes privilegiados (Bryman, 2008). Num primeiro momento foram entrevistados dois investigadores de renome no âmbito do turismo da Universidade do Algarve, os quais indicaram o responsável por um organismo público do sector ao nível regional e alguns profissionais que se destacavam pelo seu dinamismo, conhecimento e experiência na área do turismo e, particularmente, da hotelaria. À medida que as entrevistas iam decorrendo, outros nomes emergiram. Pessoas que posteriormente foram contactadas e entrevistadas como informantes-privilegiados. Quando se verificou a redundância ao nível das pessoas identificadas, considerou-se que se havia atingido um nível de saturação que permitiria cessar as entrevistas exploratórias. Na tabela 4.5.2.1.1. apresenta-se a listagem dos entrevistados nesta fase das entrevistas exploratórias.

**Tabela 4.5.2.1.1.** Informantes das entrevistas exploratórias

Informantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diretor do Programa de Doutoramento em Turismo da Universidade do Algarve;</li> <li>- Diretor do Curso de Mestrado em Marketing Turístico da Universidade do Algarve;</li> <li>- Presidente da Entidade Regional do Turismo do Algarve;</li> <li>- Coordenador de Área e Diretor Geral de Operações do Algarve do Grupo Pestana,</li> <li>- Diretora de Recursos Humanos do Grupo Tivoli,</li> <li>- Diretor de Recursos Humanos do Grupo Vila Galé;</li> <li>- Diretor Geral dos Hotéis Real Algarve</li> <li>- Diretor do Hotel Tivoli Vitória;</li> <li>- Técnico da Associação de Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve (AHETA).</li> </ul>

Depois de selecionados e definidos os casos a estudar, considerou-se que, em primeiro lugar, se impunha a mobilização de uma metodologia de cariz qualitativo, no sentido de aferir em profundidade as diversas dimensões dos processos de Gestão de Conhecimento nas organizações, bem como as perspetivas dos atores relativamente a estes processos. Optou-se, então, pela realização de entrevistas em profundidade (Miles & Huberman, 1994) e semidirigidas, também designadas como semiestruturadas (Bryman, 2008) ou semidirectivas (Ruquoy, 1997). As entrevistas em profundidade permitem obter dados abundantes e detalhados, nomeadamente sobre os casos específicos que pretendemos estudar (Stake, 1995). Este instrumento permite dispor uma série de perguntas orientadoras, relativamente abertas, mas cuja ordem não tem que ser necessariamente respeitada. As entrevistas semiestruturadas respondem a duas exigências que podem parecer contraditórias: por um lado, permitem que o próprio entrevistado estruture o seu pensamento sobre o objeto em análise mas, por outro lado, a própria definição do objeto de estudo restringe o campo de interesses do entrevistado e exige o aprofundamento de aspetos que este, à partida, poderia não explicitar. Daí o cariz parcialmente diretivo ao nível da intervenção do entrevistador (Ruquoy, 1997, p. 87). Ora, este tipo de instrumento permite aprofundar um determinado tema ou verificar a evolução de um determinado domínio (Ghiglione & Matalon, 1997). As entrevistas semiestruturadas tinham os seguintes objetivos:

- i)* explorar a perceção que os atores estratégicos das organizações em análise, tinham sobre a gestão do conhecimento;
- ii)* identificar e descrever os processos da gestão de conhecimento, em profundidade, em cada um dos casos;
- iii)* identificar, descrever e explorar as práticas de gestão facilitadoras da gestão do conhecimento.

Neste sentido, foi elaborado um guião de entrevista, onde se elencaram previamente os temas a abordar. Este guião permitiu, na situação real da entrevista, intervir de maneira pertinente na condução do entrevistado, levando-o a aprofundar o seu pensamento sobre os temas tratados ou a explorar determinadas questões que este tivesse abordado de forma

espontânea. Para Guerra, a questão mais importante na construção de um guião consiste na “clarificação dos objetivos e as dimensões de análise que a entrevista comporta” (Guerra, 2006, p. 53). Assim, numa primeira fase, o guião foi construído em função de objetivos que resultam da problemática da investigação e com base nos itens que constam no modelo de análise da investigação. Trata-se de um instrumento constituído por questões abertas, de forma a admitir a revelação de dados empíricos como, por exemplo, outras práticas de gestão facilitadoras de Gestão do Conhecimento que ocorressem nos contextos de cada caso em estudo (Miles & Huberman, 1994). No apêndice 2 explicita-se a lógica de organização e ordenação das questões colocadas nas entrevistas em profundidade.

A escolha dos entrevistados foi balizada segundo a teoria que suporta a investigação (Flick, 2005). Ou seja, os critérios mobilizados foram essencialmente teóricos (*theoretical sampling*) (Patton, 2002, p. 238). Os informantes foram selecionados com base na sua posição, experiência e conhecimento sobre a indústria em que trabalham. As entrevistas foram essencialmente dirigidas a diretores, com a finalidade de compreender em profundidade as políticas e as práticas no âmbito da gestão do conhecimento nos hotéis em análise. Os Diretores Gerais dos Hotéis foram selecionados porque se encontram no topo da pirâmide da gestão o que lhes proporciona uma visão integrada e sistémica do seu funcionamento, das suas políticas e práticas. Para além disso, os Diretores Gerais são os principais responsáveis pela condução da implementação da estratégia do grupo nestas unidades. Como vimos, a teoria destaca a importância da gestão de topo no que diz respeito à identificação do conhecimento que é essencial ao desempenho da organização, no estabelecimento de políticas e na implementação de práticas de Gestão do Conhecimento.

Os Diretores de Recursos Humanos e os Responsáveis pelos Sistemas de Informação de cada um dos grupos foram igualmente entrevistados dada a importância destas áreas ao nível dos processos de Gestão de Conhecimento. Conforme, verificou no enquadramento teórico. A tabela 4.5.2.1.2. apresenta pormenorizadamente a relação das entrevistas realizadas por cada caso em estudo.

**Tabela 4.5.2.1.2.** Entrevistas semiestruturadas

Informantes	Gupo A	Gupo B	Gupo C
Diretor Geral de Hotel	5	4	1
Diretor (a) de Recursos Humanos	1	1	1
Responsáveis pelos Sistemas de Informação	1	1	1

Para validar os guiões das entrevistas estes foram, numa primeira fase, sujeito ao crivo dos orientadores científicos desta investigação. Para além disso, a realização da primeira entrevista, funcionou como um pré-teste e revelou a necessidade de revisão de algumas dimensões do guião. Verificou-se, por exemplo, a necessidade de reduzir a extensão dos guiões pois as entrevista seriam demasiado longas e desgastantes para os entrevistados, o que poderia por em risco a viabilidade da sua realização. Nesse pré-teste também sobressaiu a necessidade de se eliminar algumas questões redundantes e de, nalgumas

questões, adotar-se uma terminologia menos técnica do ponto de vista conceptual e mais adequada ao universo profissional dos entrevistados. Com base nas debilidades identificadas no pré-teste, procedemos à redefinição dos guiões (ver apêndice 3).

#### 4.5.2.2 Inquérito por questionário

Num segundo momento, do estudo dos casos propriamente ditos, considerou-se fundamental auscultar os utilizadores do conhecimento e, portanto, os sujeitos que verdadeiramente concretizam as políticas das organizações por intermédio das suas práticas. Considerando a dimensão do universo e uma vez que já existia um levantamento prévio, em profundidade, sobre as políticas e práticas de gestão do conhecimento, considerou-se que seria mais adequada uma abordagem extensiva e portanto quantitativa, onde se afeririam, através de uma amostra, as práticas e perceções dos trabalhadores, em relação à gestão do conhecimento. Nesse sentido, como técnica de recolha de informação complementar, optou-se por implementar um inquérito por questionário junto dos trabalhadores dos hotéis. O questionário do referido inquérito foi elaborado a partir das linhas orientadoras do enquadramento teórico e também com recurso à informação proveniente das entrevistas. Procurou-se elaborar um questionário que fosse adaptado ao tipo de organizações em análise – os hotéis – a fim de aferirmos as perceções e, principalmente, as práticas dos trabalhadores no âmbito da Gestão do Conhecimento.

Na interação entre teoria e investigação empírica teve-se a preocupação de adaptar o quadro conceptual ao contexto e às características das organizações em análise, articulação que se revelou essencial na construção dos instrumentos de recolha de informação, em particular na elaboração do inquérito por questionário. O objetivo central do inquérito consistiu, como já foi dito, em aferir as práticas e perceções dos trabalhadores, relativamente às dimensões já referidas no modelo de análise: a criação, o armazenamento, a transferência e a utilização do conhecimento, assim como, avaliar as suas perceções relativamente às dimensões organizacionais que podem facilitar a gestão do conhecimento. Apresenta-se, no apêndice 4 a relação destas dimensões com as questões do questionário. O questionário encontra-se organizado em blocos de questões de acordo com as dimensões definidas no modelo de análise.

Ao nível das opções de respostas foram utilizadas maioritariamente escalas nominais e escalas ordinais, estas últimas de formato Likert, onde os inquiridos podiam manifestar a sua opinião segundo uma determinada ordem (ver apêndice 5).

Conforme refere Black, (1999, citado por Coutinho, 2011, p. 123) quando concebemos um instrumento de recolha de informação, as suas questões são um conjunto de questões possíveis e que a validade do instrumento se prende com a precisão de inferências a partir dessas questões. Daí que os resultados obtidos dependam da nossa capacidade de seleção e redação das questões que constituem o instrumento. O questionário foi desenhado após uma aprofundada revisão da literatura, que nos indicou quais os itens que poderiam permitir a análise da Gestão do Conhecimento nas organizações. Este procedimento consistiu-se,



também, num processo de validade de conteúdo do questionário. Ou seja, é uma forma de ajudar a assegurar que as questões do questionário cobrem os aspetos mais relevantes para a análise do fenómeno em estudo (Coutinho, 2011). Para além disso, a submissão do questionário ao escrutínio dos orientadores também foi considerado um fator de validação. Ainda, no sentido de avaliar a adequação do questionário a utilizar realizou-se um pré-teste a 16 trabalhadores de dois hotéis que não pertencem aos casos estudados: o Hotel Eva (cinco estrelas) e o Hotel Faro (quatro estrelas). Procurou-se um equilíbrio ao nível da distribuição dos inquiridos por área de atividade dentro dos hotéis (*Food and Beverage – F&B*, alojamento e outro serviços). Após o preenchimento dos questionários, solicitou-se aos inquiridos que expusessem as suas impressões sobre o mesmo e que apontassem as principais dificuldades que sentiram no seu preenchimento. De uma forma geral, o pré-teste revelou uma boa compreensão das questões, o que não invalidou a deteção de alguns aspetos que viriam a ser melhorados em concreto: possibilitar a resposta múltipla (quest. 15); clarificação das instruções (quest. 15); eliminação da escala dicotómica (quest. 36.1) pequenas alterações de português ao nível de possibilidades de resposta (quest(s). 33; 47); acrescentar possibilidades de resposta, nomeadamente *intranet* e *sites* na *internet* (quest. 49.1)

Depois de os três grupos hoteleiros em estudo terem disponibilizado uma listagem dos seus trabalhadores, organizada por categoria profissional e por área de serviço, calculou-se uma amostra aleatória estratificada, para cada grupo, com um erro amostral de 3%. Conforme apresentamos na tabela 4.5.2.2.1. Este tipo de procedimento é particularmente útil quando se pretende obter uma amostra representativa segundo variáveis pré-identificadas (Hill & Hill, 2000). Assim, os elementos da população foram organizados por estratos constituídos pelas principais áreas de atividade dos hotéis. Em cada um desses estratos foi definida uma amostra aleatória proporcional à população (Marconi & Lakatos, 1999). Utilizou-se para efeito o programa informático SPSS.

**Tabela 4.5.2.2.1.** A amostra estratificada do estudo

Estratos da amostra		Universo de análise	Amostra	Respostas válidas
Grupo A	F&B	253	160	97
	Alojamento	227	143	114
	Outros Serviços	118	74	50
	<b>Total</b>	<b>598</b>	<b>377</b>	<b>261</b>
Grupo B	F&B	152	114	55
	Alojamento	122	91	59
	Outros Serviços	89	67	53
	<b>Total</b>	<b>363</b>	<b>272</b>	<b>167</b>
Grupo C	F&B	32	28	22
	Alojamento	51	45	11
	Outros Serviços	63	56	33
	<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>129</b>	<b>66</b>

### 4.5.2.3 Outras fontes de informação

A pesquisa documental que foi realizada consistiu fundamentalmente na consulta de documentos escritos, neste caso fontes primárias, e teve como principal objetivo caracterizar as organizações que estavam a ser estudadas, elucidar-nos sobre algumas das suas práticas e complementar a informação obtida através das outras técnicas. De salientar que nem todos os grupos hoteleiros disponibilizaram os documentos que lhes foram solicitados. Foram vários os autores (Yin, 2005; Miles & Huberman, 1994) que destacaram os problemas de acesso à informação que estão relacionados com a imposição de regras de sigilo e restrição, cuja delicadeza pode expor aspetos sensíveis da vida da uma organização. De facto, esta questão pode assumir um carácter político ou mesmo levantar questões éticas relativamente ao acesso, utilização ou reprodução de informação confidencial (Flores, 2009). Os documentos reveladores das políticas e práticas das organizações (como, por exemplo, as grelhas de avaliação de desempenho), podem ser considerados instrumentos de gestão sensíveis em termos de acesso e partilha, uma vez que exigiram um grande esforço de idealização e conceção, sendo considerados instrumentos próprios da organização. Nomeadamente o Grupo C, uma prestigiada multinacional que se move num ambiente fortemente competitivo, tem uma forte política de proteção da informação e conhecimento. Aspeto que se poderá constatar através da análise das entrevistas. Com base no exposto, os documentos recolhidos serviram fundamentalmente, e por uma questão de coerência, para a caracterização dos três casos.

Aquando das visitas às organizações, com o objetivo de aplicar os instrumentos de recolha de dados, procedeu-se também à observação direta não estruturada ou assistemática do ambiente e funcionamento dessas organizações (Freixo, 2011). Ou seja, houve lugar para momentos de observação também denominada de informal, espontânea, sem a utilização de meios técnicos especiais para o registo de um conjunto de itens específicos (Marconi & Lakatos, 1999). Estes procedimentos de observação não estruturada ocorreram também na sequência de visitas guiadas aos espaços ou ao nível da demonstração dos conteúdos e funcionalidades dos programas informáticos utilizados, e normalmente decorreram em simultâneo com as entrevistas aos responsáveis dos sistemas de informação. Nestes momentos, a investigadora ia registando a informação em forma de “notas de campo” num sistema de registo aberto (Flick, 2005). Yin refere que as observações consistem em atividades informais de recolha de dados que podem ser realizadas durante as visitas de campo, inclusive quando se recolhem evidências provenientes de outras técnicas de recolha de dados, como por exemplo as entrevistas. Ora, essas evidências observacionais são particularmente úteis, pois facultam informação adicional sobre as temáticas em análise (Yin, 2005, p. 120).

Na pesquisa de campo, o principal instrumento de pesquisa é o próprio investigador; é ele que “observa os locais, os objetos e os símbolos, observa as pessoas, as atividades e comportamentos, as interações verbais, as maneiras de fazer, de estar e de dizer, observa as situações e os acontecimentos” (A. F. Costa, 1995, p. 132) contactando de uma maneira ou de outra com o quotidiano dessas pessoas, conversando com elas ou

entrevistando-as. O intuito foi precisamente o de atingir uma melhor compreensão da informação recolhida, mediante a utilização desta técnica.

No decurso das entrevistas foram aparecendo os nomes de algumas pessoas com lugares preponderantes em determinadas áreas organizacionais que, no entender dos entrevistados, estavam relacionadas com processos de Gestão do Conhecimento e que, por isso, poderiam vir a ser informantes privilegiados. Na sequência dessas indicações foram realizadas conversas informais, em profundidade, com estes informantes privilegiados. Todas estas conversas foram registadas através de gravação.

Desta forma, seguiu-se neste estudo uma estratégia sequencial, em que o investigador procurou expandir e confirmar os resultados obtidos através de um método recorrendo a um outro método, pelo que as técnicas de índole qualitativa tiveram um cariz mais exploratório e de profundidade, seguindo-se a técnica de índole quantitativo, com um cariz mais extensivo.

### **4.5.3 Procedimentos adotados**

Uma vez que nos estudos de caso, a recolha de dados não permite qualquer forma de controlo sobre o ambiente, foi necessário elaborar e seguir um plano de trabalho para toda a recolha de dados, ainda que com a flexibilidade exigida pelos condicionamentos das dinâmicas próprias a cada uma das organizações. Desta forma, o trabalho de campo decorreu numa sequência de diversas atividades em diferentes momentos.

Inicialmente, como já foi dito, procedeu-se à identificação das organizações que iriam fazer parte do estudo de casos através das entrevistas exploratórias cuja realização decorreu entre 11 de junho de 2010 e 27 de janeiro de 2011. Depois de identificados os casos para estudo, procedeu-se à apresentação formal do estudo e ao pedido de autorização para a realização da investigação nos grupos hoteleiros. Mediante a aceitação da realização do estudo foram realizadas as primeiras reuniões em cada uma das organizações, nas quais foram apresentados os objetivos do projeto e a sua planificação. Simultaneamente foram identificados informantes privilegiados que viriam a acompanhar a realização do estudo. Durante o trabalho de campo desenvolveu-se um relacionamento mais intenso e mais frequente com estes informantes privilegiados, circunstância que se revelou fundamental quer para a inserção do investigador no tecido organizacional onde se desenvolveu o estudo e quer durante todo o processo de recolha de informação. Os informantes privilegiados mostraram ser importantes fontes de informação sobre diversos aspetos do contexto social em análise e acontecimentos da organização para além de indicarem outras pessoas detentoras de informação necessária à investigação.

Em seguida, procedeu-se à recolha de dados qualitativos, concretamente à administração das entrevistas semiestruturadas aos Diretores de Hotel, Responsáveis dos Sistemas de Informação e Diretores de Gestão dos Recursos Humanos. O agendamento das entrevistas foi efetuado pelo informante-chave do grupo ou pela investigadora através de um primeiro contacto via correio eletrónico e posterior contacto telefónico.

As entrevistas foram realizadas nos locais de trabalho dos entrevistados. Depois de clarificados os objetivos do estudo, a valorização do papel do entrevistado no fornecimento de informação, a garantia de confidencialidade procedeu-se à gravação das entrevistas, com a autorização do entrevistado. Este tipo de procedimento permite, não só salvaguardar a exatidão das afirmações, como, garante uma maior flexibilidade da parte do entrevistador na condução da entrevista. A duração das entrevistas oscilou entre as 1h.05m e as 3h.45m.

Em simultâneo com a realização das entrevistas, foram solicitadas as listagens dos trabalhadores dos hotéis, com o objetivo de definir uma amostra aleatória que permitisse a administração do inquérito por questionário. Após a realização de um número significativo de entrevistas, foi possível realizar uma primeira apreciação da informação correspondente e definir a amostra. No seguimento deste trabalho demos início à administração dos questionários.

A estratégia de administração do questionário foi definida com a colaboração dos Diretores de Hotéis. O princípio era o de obter o maior número de respostas e oferecer condições aos trabalhadores para o preenchimento do questionário, com a menor interferência possível na atividade quotidiana do hotel. Por isso, após alguma reflexão e o levantamento de várias possibilidades, optou-se pelo questionário autoadministrado. Assim, em cada hotel foi destacado um informante-chave (normalmente a secretária da administração) que se articulou com a investigadora e se responsabilizou pela condução de todo o processo de distribuição e recolha dos questionários. A investigadora entregava em cada hotel envelopes com questionário agregados por departamentos e secções, segundo a amostra definida, os quais eram distribuídos e posteriormente recolhidos. Conjuntamente, era entregue ao informante-chave uma tabela com o número de inquiridos por cada estrato da amostra do hotel em questão, que servia de controlo aquando da recolha dos questionários preenchidos. O inquérito por questionário era anónimo e o seu tempo de preenchimento variava entre os 15 e os 20 minutos.

O tempo de duração da administração dos instrumentos de recolha de dados em cada grupo foi variável, conforme podemos perceber através da tabela 19. Esta variação prendeu-se fundamentalmente com a adaptação aos ritmos de trabalho de cada uma das organizações e à disponibilidade dos intervenientes no estudo. Após 15 dias da entrega do inquérito por questionário, a investigadora estabelecia o primeiro contacto, com o objetivo de fazer o ponto da situação relativamente ao preenchimento dos mesmos. No entanto, atendendo a que durante a administração do inquérito, em todos os hotéis havia muitos trabalhadores que estavam de férias, foi necessário alargar o prazo de recolha dos questionários.

**Tabela 4.5.3.1.** Administração dos instrumentos de recolha de dados

Administração dos instrumentos	Temporalidade da administração dos instrumentos de recolha de dados		
	Gupo A	Gupo B	Gupo C
Entrevistas semiestruturadas	4 de abril de 2011 a 11 de maio de 2011	14 de abril de 2011 a 22 de julho de 2011	15 de dezembro de 2011 a 2 de fevereiro de 2012
Administração dos questionário	7 de outubro de 2011 a 30 de dezembro de 2011	14 de outubro de 2011 a 30 de fevereiro de 2012	14 de dezembro de 2011 a 28 de fevereiro de 2012

Durante as visitas às organizações, com o objetivo de aplicar os instrumentos de recolha de dados, procedeu-se também à pesquisa documental e à observação informal do funcionamento dessa organização.

#### 4.6 Processo de organização, análise e interpretação dos dados

Miles e Huberman (1994) fazem referência ao *data management* como um conjunto de procedimentos a realizar no sentido de sistematizar de forma coerente a recolha, armazenamento e registo do que foi efetuado em termos de tratamento e análise de dados para posterior consulta. Segundo Flick (2005) a organização dos dados tem como objetivo principal documentar o caso na sua especificidade e estrutura, de tal forma que o investigador possa reconstituí-lo, analisar e dividir a sua estrutura, mediante as suas regras de funcionamento, os seus significados e os elementos que o caracterizam. Assim, reconstitui-se a realidade de forma específica, tornando-a acessível, enquanto material empírico, passível de análise e interpretação da mesma.

Embora tenham sido utilizadas outras fontes de informação, como os documentos recolhidos nos hotéis e na *internet*, nomeadamente na própria página *web* dos grupos hoteleiros, os dados desta investigação advêm fundamentalmente da transcrição das entrevistas e das respostas ao inquérito. Os dados recolhidos através destas técnicas foram sistematizados, organizados e registados em dois instrumentos informáticos de suporte à organização e análise de dados, o *software* de análise de dados qualitativos NVivo versão 9, da QSR Internacional e o *software* SPSS versão 21, mais direcionado para a análise de dados quantitativos. Esta organização decorreu, essencialmente, da contextualização e conceptualização constantes no modelo de análise da investigação.

Antes da análise propriamente dita, impõe-se a necessidade de registar e preparar os dados para esse efeito (Flick, 2005). No caso da entrevista, tudo o que foi dito foi registado em áudio e transcrito. Nesta investigação partilha-se da perspetiva Flick (2005) quando este refere que a formulação e utilização excessiva de regras de transcrição podem conduzir a um género de fetichismo, sem relação ponderada entre a questão e o produto da investigação. Ora, determinadas exigências ao nível da transcrição pode fazer sentido em estudos

linguísticos ou de análise conversacional. No entanto, na investigação sociológica, onde a conversação é um recurso que permite analisar as práticas e representações sociais, salvo casos excepcionais, não se justificam padrões de exatidão absoluta na transcrição. Deste modo, as entrevistas foram transcritas segundo a proposta de Guerra (2002):

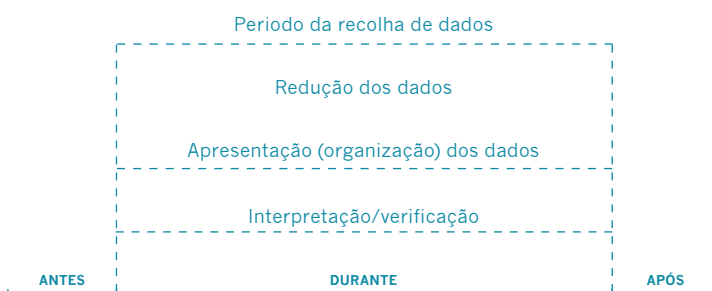
- i) Transcrição do que se entendia na gravação áudio, registando o tempo exato da gravação nas passagens em que a audição não era clara;
- ii) Revisão da gravação e transcrição das passagens anteriormente pouco claras;
- iii) Redação de um discurso inteligível, com pontuação e supressão de elementos considerados inúteis.

Concordamos com a perspetiva da autora quando esta refere que a “transcrição do discurso oral simples, sem arranjo, não torna o discurso inteligível depois de escrito” (Guerra, 2002, p. 70). Ao nível da organização da análise dos dados, seguiu-se a proposta de Miles e Huberman, a qual assenta num modelo interativo, das três componentes: redução; organização e apresentação; interpretação e verificação dos dados (Miles & Huberman, 1994), conforme se ilustra na figura 4.6.1.. Como referem os mesmos autores, as três componentes do modelo também se adequam à análise de dados quantitativos (Miles & Huberman, 1994, p. 24).

A primeira componente refere-se “to the process of selecting, focusing, simplifying, abstracting, and transforming the data” (Miles & Huberman, 1994, p. 10). Ou seja, consiste no conjunto de procedimentos que decorrem desde o momento em que se define o campo de observação até ao momento em que se procede à codificação (Miles & Huberman, 1994). Trata-se do primeiro momento de interpretação dos dados (Lessard-Hébert et al., 1994).

**Figura 4.6.1.** Modelo interativo das componentes da análise de dados

*FONTE* Adaptado de Miles e Huberman (1994, p. 10)



A definição dos objetivos de investigação e do quadro conceptual, a seleção dos casos e as decisões tomadas em relação às técnicas de recolha de dados orienta a recolha de informação e baliza *a priori* o tipo de informação a recolher. No decurso da recolha de dados a informação, ia sendo codificada através de memorandos (Lessard-Hébert et al., 1994) que levavam à elaboração de resumos e de esquemas síntese.

Por sua vez, a fase da apresentação dos dados consistiu na estruturação e representação gráfica ou esquemática da informação, de forma a permitir as inferências. Já no que concerne a fase de interpretação e verificação, ela assentou na “atribuição de significado aos dados reduzidos e organizados” (Lessard-Hébert et al., 1994, p. 122).

#### **4.6.1 Análise e interpretação dos dados**

A análise e interpretação dos dados é uma das fases mais complexas de qualquer processo de investigação, uma vez que se trata de um momento crucial de aferição e reconstituição do significado da informação recolhida. Perante a multiplicidade e dimensão dos dados recolhidos, é importante conservar o fio condutor que Miles & Huberman (1994) designam por “estratégia geral de análise de dados”, que irá fornecer o enquadramento às técnicas propriamente ditas da análise de dados. Assim, para além de se ter procurado ter em conta a coerência da estratégia global da investigação, procurou-se nunca perder de vista os objetivos de investigação e o quadro conceptual e operativo anteriormente definidos (ver Capítulo 2). Procurou-se igualmente manter uma articulação cuidada entre as técnicas de análise e as técnicas de recolha de dados.

##### **4.6.1.1 Análise de conteúdo das entrevistas**

A análise de conteúdo é uma técnica que utiliza o confronto entre um quadro de referência desenvolvido pelo investigador e o conteúdo dos dados empíricos recolhidos (Guerra, 2006, p. 62). A análise de conteúdo possui uma vertente descritiva, que visa dar a conhecer o que foi narrado e uma vertente interpretativa que resulta das interrogações face ao objeto de estudo, mediante um sistema de conceitos teórico-analíticos. Estas vertentes, quando articuladas, permitem produzir determinadas inferências (Guerra, 2006, p. 62). A análise de conteúdo é, fundamentalmente, uma técnica de interpretação dos dados textuais de forma sistemática, que integra, normalmente, as seguintes fases: clarificação, codificação e identificação de temas (Hsieh & Shannon, 2005).

Utilizou-se esta técnica para codificar as informações referentes às diferentes fases do processo de Gestão do Conhecimento e às práticas de gestão facilitadoras desse processo. As respostas dadas pelos entrevistados foram objeto de uma aturada análise de conteúdo para a identificação das principais etapas do processo de Gestão do Conhecimento e as suas práticas facilitadoras, nas organizações em análise. Isto, tendo em vista a sua comparação com as linhas mestras do *framework* teórico pré-estabelecido.

Desta forma, o enquadramento teórico prévio informou a análise da informação recolhida durante o trabalho empírico. No procedimento da análise de conteúdo privilegiou-se a análise temática para usarmos a terminologia utilizada por Ghiglione e Matalon (1997) ou a análise categorial se utilizarmos a nomenclatura de Bardin, (1995), no sentido em que se procurou identificar os *corpus* centrais das entrevistas, recorrendo à identificação de categorias e subcategorias (Guerra, 2006). Deste modo, são as categorias que estão no centro da análise desmontando-se o discurso e agrupando os seus fragmentos em categorias (Bardin, 1995).

Na fase inicial do tratamento dos dados, criou-se um projeto no *software* QSR NVivo, para onde foram importadas as transcrições das entrevistas. Nesse projeto, num primeiro momento, foram definidos “nodes” fechados para cada categoria do enquadramento concetual e, posteriormente, “nodes” abertos, para unidades de significado que emergiam dos textos. Os nodes abertos ao longo da análise foram-se constituindo como subcategorias das principais categorias do enquadramento concetual. Foi assim desenvolvida uma codificação que conciliou códigos pré-determinados numa lógica dedutiva e códigos ancorados nos dados empíricos numa lógica indutiva. Embora, as dimensões de análise e as categorias forneçam uma visão geral do quadro concetual do estudo ( ver apêndice 6). No apêndice 7 apresentam-se as grelhas de análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas realizadas aos intervenientes da nossa investigação. Nesta grelha estruturam-se as categorias e subcategorias em função das grandes dimensões de análise e agregam-se em cada categoria e subcategoria as respetivas unidades de registo e de contexto. A unidade de registo é um elemento de significação a codificar numa determinada categoria (Esteves, 2006). Por sua vez, as unidades de contexto, representam o segmento de texto maior e de onde as unidades de registo são retiradas. É frequente na análise de texto transcrito de várias entrevistas, considerar-se cada uma das entrevistas como uma unidade de contexto, uma vez que é a totalidade da entrevista que permite a compreensão do sentido de cada unidade de registo recortada e que se pretende codificar (Esteves, 2006). É também comum atribuir-se códigos às unidades de contexto construídos a partir de letras e algarismos, associando-se a cada unidade de registo o código atribuído à unidade de contexto de onde foi retirada. Neste trabalho optámos por identificar as nossas unidades de contexto, em concreto cada uma das entrevistas, segundo o código que foi atribuído a cada um dos entrevistados dos três casos. Ao longo do processo de análise dos dados empíricos foram sendo redigidos diversos “memos” com reflexões relativamente à codificação, aos “nodes” e às ligações entre os mesmos (Di Gregorio & Davidson, 2008). Miles e Huberman (1994) referem a importância deste tipo de “memos”, considerando-os como uma ferramenta vantajosa que incita à reflexão sobre as particularidades do estudo.



#### 4.6.1.2 Análise quantitativa

O tratamento dos dados obtidos através do inquérito foi realizado com recurso ao pacote informático SPSS 21. Numa primeira fase, as respostas foram codificadas e inseridas no programa informático, tendo-se posteriormente procedido, ao seu tratamento estatístico. Realizou-se, fundamentalmente, a análise da distribuição de frequências dos dados absolutos e relativos e a análise descritiva. Um tratamento considerado suficiente para concretização dos objetivos, uma vez que estamos perante um estudo do tipo descritivo.

Em seguida, procedeu-se à conjugação e comparação dos diferentes tipos de informação. De acordo com a perspetiva de Flick (2005, p. 272), a articulação de resultados qualitativos e quantitativos resulta na obtenção de um conhecimento mais alargado e profundo daquele que conseguiríamos recorrendo apenas a uma única abordagem. É precisamente nesta perspetiva que se insere este trabalho, ao procurar realizar uma abordagem que produza um resultado o mais alargado e profundo possível. Perspetivas metodológicas diferentes podem complementar-se na análise de um assunto, funcionando como contrapartida às debilidades de cada um dos métodos (Flick, 2005).

**Tabela IV - Síntese do Capítulo IV**

Estratégia de investigação	Estudo de casos múltiplos embedded de carácter descritivo	
Seleção dos casos	Entrevistas exploratórias	
Organização e implementação da recolha de dados	Elaboração do protocolo	
	Entrevistas semiestruturadas	
	Definição da amostra aleatória	
	Inquérito por questionário	
	Outras fontes de informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Consulta de documentos escritos</li> <li>· Observação não estruturada</li> <li>· Conversas informais</li> </ul>
Organização, análise e interpretação dos dados	Transcrição das entrevistas	
	Codificação e inserção dos dados do questionário no programa SPSS	
	Análise de conteúdo das entrevistas	Análise e interpretação da informação
	Análise quantitativa	
	Análise comparativa dos diferentes tipos de informação	



## V – Apresentação dos resultados

Este capítulo encontra-se dividido em dois momentos relativamente distintos. Num primeiro momento, após uma breve apresentação do grupo hoteleiro em estudo cada um dos casos será individualmente analisado. Num segundo momento, procede-se a uma análise comparativa dos três casos em estudo a que se segue a discussão dos resultados globais obtidos nesta pesquisa. Ao longo do texto são fornecidas evidências empíricas de forma a reforçar e a legitimar as afirmações que vão sendo feitas no decorrer da análise (Yin, 2009), com o intuito de assegurar, assim, a sua validade. Nesse sentido, no texto são introduzidas algumas citações retiradas do discurso dos entrevistados que refletem as suas ideias e perceções sobre os temas em análise. Ao longo da apresentação e análise da informação dos dados proceder-se-á desde logo à triangulação dos dados qualitativos e quantitativos de forma a ilustrar os casos em questão. O enquadramento teórico é recorrentemente mobilizado aquando da discussão dos resultados globais de forma a permitir retirar ilações mais profundas sobre os casos em estudo.

De modo a atingir os objetivos inicialmente propostos, a análise e discussão da informação relativa a cada caso em estudo visa identificar as principais etapas da Gestão do Conhecimento, bem como as práticas facilitadoras deste processo. Desta forma, as linhas orientadoras da análise assentam nas dimensões do quadro conceptual esboçado nesta investigação. No entanto, sempre que se revele pertinente, são explorados outros temas suscitados pela investigação empírica, com o intuito de aprofundar a compreensão dos processos que estão em jogo na Gestão do Conhecimento.

A apresentação dos casos está estruturada da seguinte forma: em primeiro lugar procede-se à caracterização genérica das organizações em estudo e, em seguida à análise holística dos dados mediante as grandes dimensões que configuram o modelo de análise.

De forma a facilitar a leitura e a análise, o texto é ilustrado com gráficos e tabelas construídos a partir da informação empírica.

### 5.1. O Grupo A

#### 5.1.1. Apresentação

O Grupo A foi fundado em 1933, com a abertura de um prestigiado hotel em Lisboa a que se seguiu um conjunto de investimentos em unidades hoteleiras noutras zonas do país como Sintra e Coimbra. Em 1991 o Grupo A tornou-se propriedade de um grande grupo económico português com atuação na área de hotelaria desde 1991. Este grupo adquiriu sucessivamente, na década de noventa, três unidades no Algarve: o Hotel A3, o Hotel A2 e o Hotel A5. Em 2004, o Grupo A adquiriu o Hotel A1 e em 2009 abriu o Hotel A4, construído pelo próprio grupo. No ano 2000, foram renomeados todos os hotéis sob a marca do Grupo A.

Quando o Grupo A foi adquirido pelo grupo económico mencionado, reforçou subs-

tancialmente a sua oferta no segmento dos congressos e diversificou-a com as áreas de lazer e golfe. Este grupo tem tido uma preocupação permanente em distinguir-se e destacar-se da concorrência pelo que os seus hotéis têm apostado fortemente na conceção de experiências para os seus clientes.

Em 2006, o Grupo A internacionalizou-se quando adquiriu a primeira unidade no Brasil, em São Salvador da Bahia, tendo em 2009 aberto um segundo hotel em São Paulo.

O Grupo A constitui umas das principais cadeias hoteleiras a operar em Portugal, com 12 unidades hoteleiras no país e 2 no Brasil, oferecendo alojamento em cerca de 2975 quartos em categorias de quatro e cinco estrelas. Na região do Algarve o grupo tem cinco hotéis, designados neste estudo de Hotel A1, Hotel A2, Hotel A3, Hotel A4 e Hotel A5. Os hotéis A1, A2 e A3 são de quatro estrelas e os hotéis A4 e A5 são de cinco estrelas.

### 5.1.2. Caracterização dos entrevistados e dos inquiridos

Como foi referido, para se conhecer o modo como os hotéis pertencentes aos grupos hoteleiros que integram o estudo gerem o conhecimento e quais são as práticas que facilitam os respetivos processos de Gestão do Conhecimento, recorreu-se a duas técnicas de recolha de informação: a entrevista semiestruturada e o inquérito por questionário. No Grupo A, realizaram-se sete entrevistas, sendo os entrevistados cinco Diretores de Hotéis (designados no estudo por DH-A1; DH-A2; DH-A3; DH-A4 e DH-A5), a Diretora de Recursos Humanos (DRH) e o Diretor de Informática do Algarve (DIA). É importante referir que o DH-A5 é também o Diretor de Operações da Região do Algarve.

Num Universo de 598 trabalhadores do Grupo A, foram administrados inquéritos por questionário a uma amostra estratificada de 261 indivíduos, com uma margem de erro de 4,56%. A amostra foi estratificada pelas grandes áreas da atividade hoteleira. Deste modo, 97 dos inquiridos trabalham na área do F&B, 114 trabalham ao nível do Alojamento e 50 trabalham em “Outros Serviços”<sup>138</sup>, conforme mostram os dados da tabela 5.1.2.1.

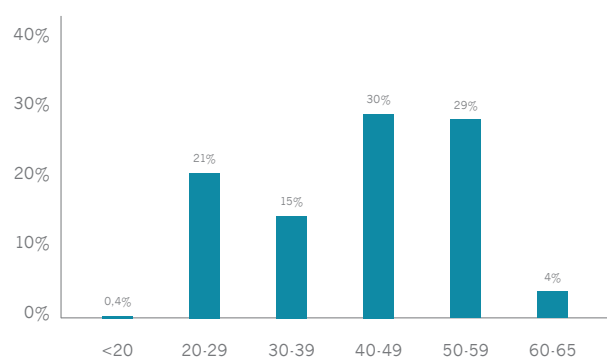
**Tabela 5.1.2.1.** Estratos da amostra por hotéis – Grupo A

Hotéis	F&B		Alojamento		Outros Serviços		Total dos hotéis	
	FA	%	FA	%	FA	%	Total	%
A1	7	33,3	12	57,1	2	9,5	21	100
A2	12	33,3	14	38,9	10	27,8	36	100
A3	21	37,5	28	50,0	7	12,5	56	100
A4	27	46,6	22	37,9	9	15,5	58	100
A5	30	33,3	38	42,2	22	24,4	90	100
Total/estrato	97	37,2	114	43,7	50	19,2	261	100

<sup>138</sup> Incluem serviços secundários (como centro de congressos, SPA, Direção e secretaria de golfe, planeamento e controlo), serviços relativos à direção geral do hotel (secretaria, economato, compras, controlo de custos, recursos humanos, vigilantes de segurança, transportes e qualidade, ambiente e segurança), marketing e vendas, atividades relativas à animação e à piscina e serviços técnicos.

Ao olhar para os dados do inquérito, constata-se que 52% dos inquiridos são do sexo masculino e 48% é do sexo feminino. É importante salientar que enquanto na área de F&B (72%) e “Outros Serviços” (74%) predomina o sexo masculino, na área do Alojamento predomina o sexo feminino (75%) (apêndice 8, tabela 1). Esta é uma realidade que se verifica em praticamente todos os hotéis do grupo. A idade média da amostra é de 42 anos e, como se pode ver no gráfico 5.1.2.1., a maioria dos inquiridos (59%) encontra-se num intervalo que vai dos 40 aos 59 anos de idade (apêndice 8, tabela 2).

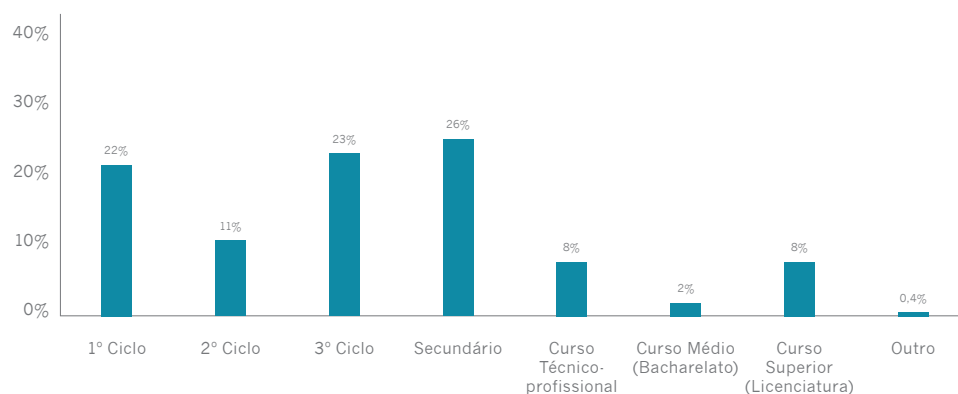
**Gráfico 5.1.2.1.** Idade (N=242) - Grupo A



Conforme se verifica no gráfico 5.1.2.2 (apêndice 8, tabela 3), as habilitações literárias dos inquiridos distribuem-se maioritariamente entre o 1º Ciclo e o Ensino Secundário (82%) e apenas 18% têm uma formação escolar mais específica - Cursos Técnico-profissionais, Bacharelatos, cursos superiores ou Pós-graduações - pelo que se pode afirmar que estamos perante uma atividade que recorre fortemente

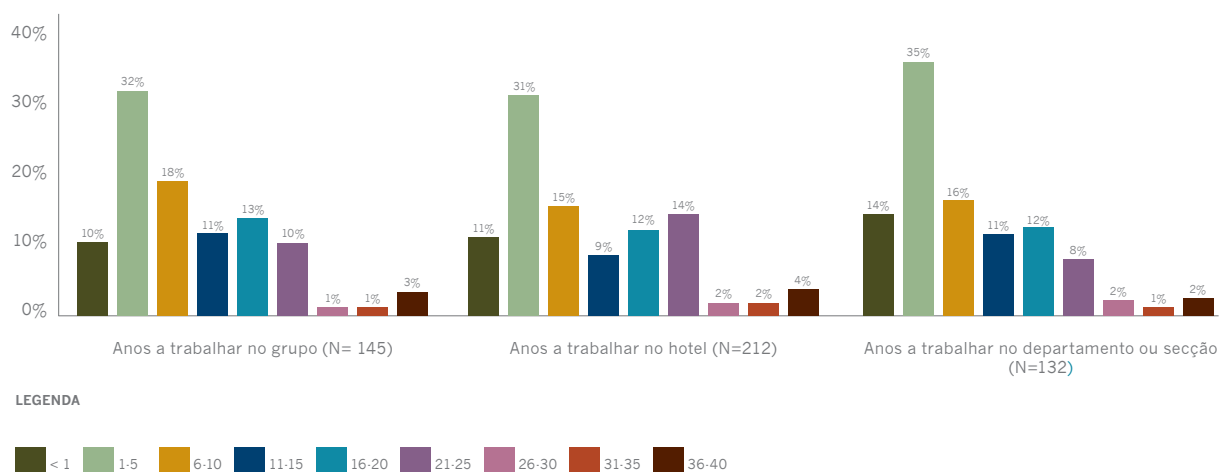
à mão-de-obra intensiva e pouco qualificada. Atendendo aos estratos da amostra, as áreas do F&B (86%) e do Alojamento (83%) concentram uma maior percentagem de trabalhadores com habilitações entre o 1º Ciclo e o Ensino Secundário, sendo que os “Outros Serviços” registam uma menor percentagem de trabalhadores nestes níveis de habilitações literárias (71%) e uma maior percentagem de trabalhadores com Cursos Técnico-profissionais, Bacharelatos e cursos superiores (28%) (apêndice 8, tabela 4). É de realçar que sob a designação “Outros Serviços” estão incluídas funções de natureza administrativa e de manutenção (nestes casos, é imprescindível que o trabalhador possua uma especialização técnica).

**Gráfico 5.1.2.2** Habilitações literárias (N=256) - Grupo A



A média de antiguidade no grupo dos trabalhadores que integram esta amostra é de 10 anos, a média de antiguidade no hotel onde se encontram afetos é de 12 anos e a média de antiguidade no departamento/secção onde desempenham funções é de 9 anos. É importante referir que este grupo tem vindo a adquirir vários hotéis e que, na maioria dos casos, os trabalhadores permaneceram nas unidades hoteleiras onde já estavam integrados. O que explica as situações em que a antiguidade no hotel é superior à antiguidade no grupo. O facto de mais de 50% dos trabalhadores se encontrarem no grupo e no hotel há mais de 6 anos e uma percentagem na ordem dos 40% se encontrar no grupo e no hotel entre menos de 1 ano e 5 anos revela que existe alguma estabilidade no quadro de recursos humanos e simultaneamente uma preocupação em renovar o quadro de pessoal. De salientar que é entre 1 a 5 anos de antiguidade que se encontra a percentagem de trabalhadores mais expressiva, conforme ilustra o gráfico 5.1.2.3. (apêndice 8, tabelas 5, 6 e 7).

Gráfico 5.1.2.3. Antiguidade - Grupo A



### 5.1.3. Etapas da Gestão do Conhecimento

#### 5.1.3.1. Criação e aquisição de conhecimento

Diversos autores da literatura sobre este tema, convergem para a ideia de que os principais processos que originam a criação e a emergência do conhecimento dentro das organizações são a investigação, as interações presenciais promotoras do diálogo e da troca de opiniões, a discussão acerca dos problemas e soluções, a partilha de experiências, a autoaprendizagem através da reflexão e experimentação, os incentivos à criatividade, a aprendizagem com a indústria e com os *stakeholders* (fornecedores, os clientes, a concorrência e outros atores da comunidade envolvente). A literatura também indica que a “aquisição de conhecimento” externo à organização ocorre através de diversos processos: a mobilização de conhecimento proveniente de investigação externa, as fusões e/ou aquisições de outras organizações, a consultoria, a contratação de pessoal e a constituição de parcerias.

Estas dimensões de análise, provenientes da revisão de literatura foram inspiradas do conjunto de questões colocadas aos entrevistados e, posteriormente, geraram as principais categorias da análise de conteúdo dos discursos assim obtidos.<sup>139</sup>

No que diz respeito à criação de conhecimento através de processos de investigação, no Grupo A ela está estreitamente ligada aos protocolos assinados entre o grupo e universidades e centros de investigação, pelo que a questão da investigação é tratada na categoria “protocolos com Universidades”.

Entre as situações durante as quais se gera conhecimento organizacional estão as interações entre os colaboradores de uma organização. Nesse sentido, perguntou-se se, nos hotéis onde trabalham os entrevistados, existe a preocupação em promover essas interações com o propósito de fomentar a troca de opiniões, a discussão de problemas e soluções e partilha de experiências, tendo em vista a criação de novo conhecimento. Os entrevistados mencionam várias situações de interação presencial com esse propósito tais como reuniões, dinâmicas do sistema de qualidade, pequenos-almoços do Diretor do hotel com os representantes de várias secções e conversas formais e informais que surgem quando as pessoas são convidadas a participar na resolução dos problemas.

As reuniões são espaços privilegiados de planeamento e balanço do funcionamento dos hotéis. De um modo geral ocorrem mensalmente, semanalmente ou diariamente, sendo estas últimas de carácter mais operacional. As reuniões são situações de diálogo, de partilha de experiências e de discussão de problemas e soluções que se vão colocando ao longo do funcionamento quotidiano dos hotéis. Alguns dos hotéis do Grupo A, nomeadamente os hotéis A2 e A5, são certificados em gestão ambiental, baseados na norma de referência ISO 14001. Este sistema de certificação exige um conjunto de reuniões de revisão dos procedimentos que, invariavelmente, gera momentos de interação presencial, de discussão e de emergência de sugestões que pode originar novo conhecimento.

Regista-se, em alguns hotéis, a prática do Diretor de Hotel tomar regularmente o pequeno-almoço com trabalhadores das diversas secções, com o propósito de promover uma interação e um diálogo mais próximo e direto entre o Diretor e a base operacional do hotel. Estes são momentos em que qualquer trabalhador pode discutir os problemas da sua secção e apresentar ideias de melhoria. Como refere o Diretor de Recursos Humanos,

*Os diretores fazem, às vezes, um pequeno-almoço com as pessoas das áreas, precisamente para falarem sobre as dificuldades que têm, o que acham que podia melhorar, o que é que acham que na sua área podia ser diferente e isso. Mas isto varia muito de Hotel para Hotel. Aqui o José fazia reuniões com as secções de manhã. Reuniões, quer dizer, havia um representante da secção que tomava o pequeno-almoço com ele e falavam sobre este tipo de coisas (DRH-Grupo A).*

Os diretores dos Hóteis A1 e A2 destacam as conversas formais ou informais como momentos de interação presencial propícios à discussão de ideias, particularmente quando as pessoas são desafiadas a participarem e são envolvidas de uma forma cons-

---

<sup>139</sup> Ao longo das entrevistas, os entrevistados foram centrando a sua atenção nas dimensões que lhes eram mais familiares desviando-se, por vezes, das questões que lhes eram colocadas, razão pela qual varia o número de entrevistados por cada categoria (Ver apêndice 7).

trutiva. O Diretor Geral do Hotel A1 refere que a interação é promovida através do diálogo aberto com as pessoas na base da informalidade e que a formalidade pode ser mesmo uma barreira à participação.

*Falando com as pessoas abertamente. (...) Este hotel é ao contrário dos outros. Existe muita comunicação informal. Porque eu quero que as pessoas estejam todas envolvidas numa forma construtiva. O formalismo transmite umas certas barreiras às pessoas (DG-A1- Grupo A).*

A autoaprendizagem através da reflexão e da experimentação é outra forma de gerar novo conhecimento. Nesse sentido, os entrevistados referem várias situações agendadas com o propósito de refletir sobre as experiências de trabalho e analisar novos projetos de forma a promover a criação de conhecimento através da experimentação. Trata-se, nomeadamente, das reuniões que se realizam ao longo da cadeia hierárquica, da revisão do sistema de qualidade, assim como o acompanhamento do plano de metas e objetivos. Todavia, a reflexão sobre as experiências de trabalho também pode ocorrer informalmente.

As reuniões mensais e semanais do Diretor de Hotel com os Diretores de Departamento e com os Chefes de Secção e, posteriormente, destes com as suas equipas são momentos privilegiados de reflexão sobre as experiências de trabalho quotidianas durante os quais se faz o balanço do que correu bem e do que exige correção.

*(...) é nas reuniões semanais e mensais que aproveitamos para falar, para refletir. Obviamente, que depois cada um faz também esse trabalho, no seu dia-a-dia com a sua equipa. (...) Portanto, no fundo, depois da nossa reunião da identificação dos desvios e dos planos de ação e de ficar definido o que vai acontecer, normalmente, eles reúnem com as equipas e vão fazendo a passagem da implementação dos planos de ação para o terreno. Chegamos ao ponto de haver aquelas reuniões diárias, da chefia com as equipas, onde normalmente falam sobre o serviço, sobre o evento, são os chamados Briefings que depois vão acontecendo com as chefias, no dia-a-dia (DG-A3- Grupo A).*

Para além destas reuniões semanais e mensais, também ocorrem reuniões mensais durante as quais são analisados os resultados de natureza económica, assim como os resultados dos questionários destinados a avaliar a satisfação dos clientes. Estes processos têm como objetivo estabelecer relações de causa-efeito entre os resultados e as suas causas e assim identificar as boas práticas e, quando necessário, conduzir ações corretivas.

*Nós fazemos reuniões de avaliação de resultados quando recebemos os resultados económicos da empresa e sobre aqueles resultados, vamos ver ponto a ponto e temos que justificar o porquê do resultado ser positivo ou negativo. É debatido o que se passou. Portanto, aí permitte-nos corrigir muita coisa (DG-A1- Grupo A).*

A revisão do sistema de qualidade e o acompanhamento do plano de metas e objetivos anuais promovem reflexões profundas sobre os procedimentos e práticas quotidiana-



nas dos hotéis. Nos hotéis certificados realizam-se reuniões que duram todo o dia, onde os indicadores de cada secção, relacionados com o sistema de qualidade (como o consumo de água, de energia, de papel etc.), são analisados numa perspetiva de melhoria contínua. Como refere a Diretora de Recursos Humanos,

*(...) todos os projetos, todas as ações que acontecem, novos projetos e isso, durante o ano, são analisados e são avaliados, no âmbito do sistema da qualidade. No momento da revisão do sistema faz-se balanço de tudo aquilo que aconteceu em todas as áreas (DRH-Grupo A).*

A mesma ideia fica patente no discurso do Diretor Geral do Hotel A5

*Nós temos um plano de objetivos e metas que é feito, no momento em que fazemos os orçamentos. (...) em que nós temos de fazer uma revisão em que temos que analisar esse plano ao longo do ano para o acompanhar e saber o que é que foi feito, o que é que não vai ser feito e em que nós podemos alterar esse plano justificando porquê. Nós temos toda um série de procedimentos que nos obrigam a repensar e a constantemente avaliar o que foi feito e se está bem ou se está mal (DG-A5- Grupo A).*

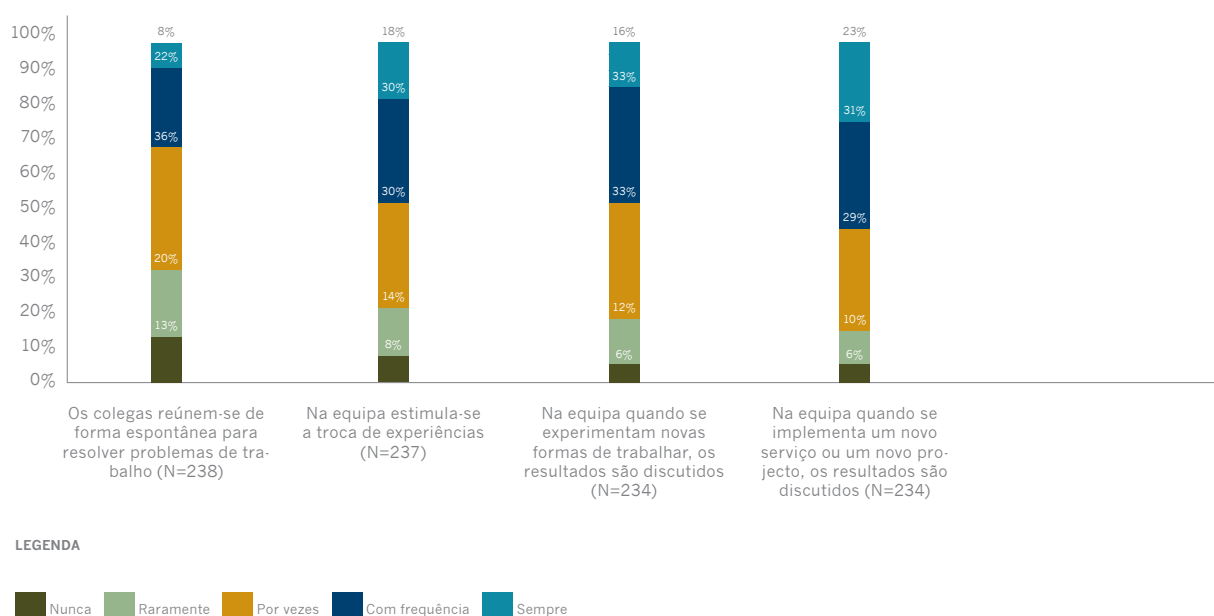
Por fim, três dos diretores dos hotéis em análise referem que a reflexão sobre o trabalho acontece de uma forma informal, pois é absolutamente normal as pessoas conversarem e refletirem espontaneamente sobre o que acontece no trabalho do dia-a-dia.

*É muito informal. Por exemplo, ainda hoje estive com o subchefe do restaurante. De manhã, falei com um dos elementos que estava aqui ao pequeno-almoço, discuti o assunto, depois o Pedro chegou e tivemos a debater informalmente e vimos que, ao pequeno-almoço, temos que mudar aqui uma coisa para que nos próximos dias isto possa correr melhor. Portanto, foi muito informal porque também não temos tempo de formalizar isto. São coisas que são muito práticas (DG-A1- Grupo A).*

Procurou-se saber através do inquérito por questionário em que medida, nos contextos de trabalho, ocorrem situações de interação propícias à criação de conhecimento. Os inquiridos indicam que os colegas se reúnem *por vezes* (36%) e com *frequência* (22%) de forma espontânea para resolver problemas de trabalho e que, na equipa de trabalho, é estimulada *por vezes* (30%) e com *frequência* (30%) a troca de experiências, como se pode ver no gráfico 5.1.3.1. (apêndice 8, tabela 8). Este cenário sugere a permeabilidade dos contextos de trabalho à criação de conhecimento através da discussão de problemas e soluções, assim como da troca e partilha de experiências. No que diz respeito à autoaprendizagem através da reflexão e da experimentação, 33% dos inquiridos indicam que na sua equipa, quando se experimentam novas formas de trabalhar, os resultados são discutidos com *frequência*, enquanto outros 33% afirmam que esses resultados *por vezes* são discutidos. Além disso, quando é implementado um novo ser-

viço ou um novo projeto, 31% dos inquiridos do grupo admitem que os resultados são discutidos com *frequência*, enquanto 29% afirmam que apenas *por vezes* se discute os resultados. É de salientar que 94% dos inquiridos indicam que refletem sobre as suas experiências de trabalho e 85% dos inquiridos consideram que dispõem do tempo necessário para refletir sobre o que fazem (apêndice 8, tabela 9).

Gráfico 5.1.3.1. Aprendizagem em contextos de trabalho · Grupo A



Tendo em conta que vários autores referem o incentivo à criatividade como uma das formas de promover a criação de conhecimento nas organizações, os entrevistados foram questionados acerca dos incentivos à criatividade que eventualmente existam nos hotéis onde desempenham funções, nomeadamente se há espaço para as pessoas transmitirem as suas ideias e submeterem as suas sugestões e se as mesmas são implementadas e reconhecidas. No momento da recolha de informação, no Grupo A não existia nenhum programa formal de recolha de sugestões. Mesmo assim são indicados alguns espaços formais onde os trabalhadores podem transmitir e apresentar as suas sugestões: trata-se dos comités, das reuniões, dos questionários dirigidos aos colaboradores internos, da caixa de sugestões e das refeições com o Diretor. Situações de informalidade são também mencionadas como formas privilegiadas de trocar ideias.

O Diretor Geral do Hotel A5 refere que a apresentação de sugestões pode variar de hotel para hotel mas por norma realizam-se reuniões a todos os níveis da hierarquia, desde as reuniões gerais, às reuniões de departamento, às reuniões dos diretores de departamentos com as equipas, etc. e em todas elas é dada oportunidade aos trabalhadores para apresentarem sugestões.

*No dia-a-dia realizam-se várias reuniões de chefias diretas em cada um dos departamentos [durante as quais ocorrem] trocas de opiniões em que as pessoas comunicam bastante. São tomadas em consideração todas as hipóteses de melhoria sugeridas, não importa por quem (DG-A5- Grupo A).*

É ainda mencionado o *briefing* diário com as chefias operacionais das várias áreas, que permite debater assuntos, sugestões e boas práticas.

O inquérito anual dirigido aos trabalhadores com o objetivo de recolher a sua opinião acerca de itens como as condições de trabalho ou as condições remuneratórias, também contempla espaço para a recolha de sugestões de melhoria.

*Esses questionários são anuais, são feitos em todos os hotéis e são feitos de uma forma uniforme. Depois são comparados hotel a hotel (DG-A5- Grupo A).*

Nas reuniões dos comités de Alojamento, F & B e Compras<sup>140</sup> há sempre um espaço na agenda dedicado à inovação, criatividade e recolha e análise de sugestões. A acrescentar a estas iniciativas do grupo, existem iniciativas mais específicas de cada hotel. Por exemplo, o Diretor Geral do Hotel A4 refere que existem várias formas de interagir com todos os trabalhadores no seu hotel. Há um representante dos trabalhadores na área da Segurança, Higiene e Trabalho e um Comité de Segurança, Higiene e Trabalho com reuniões mensais formais com a Direção do hotel, durante as quais apresenta múltiplas recomendações.

*Como essas quatro pessoas [pertencentes ao Comité de Segurança, Higiene e Trabalho] são amigos, são parceiros do resto da equipa parceiros do resto da equipa podem falar com toda a gente com menor formalismo (...). Essas pessoas falam connosco e nós procuramos corresponder. Nós publicamos isso no RH positivo, o restaurante do nosso Staff, existindo assim um Bildboard (...). (...) Pretende-se que as pessoas percebam que existe alguma movimentação e que existe algo concreto decorrente das sugestões que dão (DG-A4- Grupo A).*

No refeitório do Hotel A2 existe uma caixa onde os trabalhadores podem deixar sugestões que serão posteriormente avaliadas e, eventualmente, implementadas. No Hotel A3 há momentos para que os representantes de cada uma das secções possam apresentar ao Diretor as ideias dos seus colegas de secção.

*Cada secção sorteia um colaborador para, por exemplo, almoçar ou tomar o pequeno-almoço comigo. Durante 15 minutos a meia hora este colaborador pode conversar comigo, fazendo perguntas, apresentando ideias, suas ou de outros colegas. (...) Normalmente é sorteada uma secção por mês (DG-A3- Grupo A).*

---

<sup>140</sup> O Comité de Alojamento, o Comité de F & B e o Comité de Compras, são grupos de trabalho constituídos por diretores de áreas, chefias ou outros colaboradores que são destacados consoante os temas trabalhados.

Neste grupo, as novas ideias podem também ser apresentadas de modo informal.

*Quem está junto do cliente e na operação é quem tem melhores condições para dar sugestões de melhoria, as quais, muitas vezes, nem sequer têm custos associados. Nós fazemos esse apelo constantemente e as pessoas aderem, independentemente de estar ou não formalizado (DRH-Grupo A).*

*Existe a preocupação de garantir uma comunicação fluída a todos os níveis, sem muitos formalismos (...). Eu hoje já vivi, com vários colaboradores, este tipo de momentos, os quais servem para melhorarmos alguns processos (...). (...) a qualquer momento, a qualquer hora, existe esta troca de ideias (DG-A1- Grupo A).*

Tendo em conta a auscultação feita junto dos trabalhadores, esta parece, aliás, ser a principal forma de transmissão de ideias e sugestões de melhoria. A maioria dos trabalhadores inquiridos (80%) refere que, quando tem uma ideia ou sugestão, fala com o seu superior e apenas 14,6% dos inquiridos dizem falar com os colegas que os representam nas reuniões para estes transmitirem a ideia. É de notar que apenas cerca de 5% indicam não comentar com ninguém as suas ideias ou sugestões de melhoria dos processos de trabalho ou dos serviços prestados no hotel (apêndice 8, tabela 10).

A Diretora de Recursos Humanos refere que, no passado, existiu um programa de recolha de sugestões que estava associado a um prémio para a melhor ideia. Todavia, este programa não foi bem-sucedido na medida em que, não tendo sido devidamente comunicado, não gerou adesão. Contudo, uma das pretensões do grupo passa por reativar esse programa.

Segundo a maioria dos entrevistados, existe uma clara preocupação em implementar as sugestões que são propostas pelos trabalhadores após a sua avaliação prévia. Em última instância, quando as sugestões dizem respeito ao grupo no seu todo, elas são aprovadas no Comité de Direção,

*Este órgão reúne mensalmente os Diretores Regionais, o Administrador da Área Financeira, o Administrador da Área de Marketing e Vendas, a Direção Geral dos Recursos Humanos e a Direção da Qualidade. Este comité está imediatamente antes do Comité Executivo de Administração. E é aqui que se implantam, se decidem e se aprovam todas as sugestões que têm a ver com a aplicação em termos gerais, não as do hotel em si (DG-A5- Grupo A).*

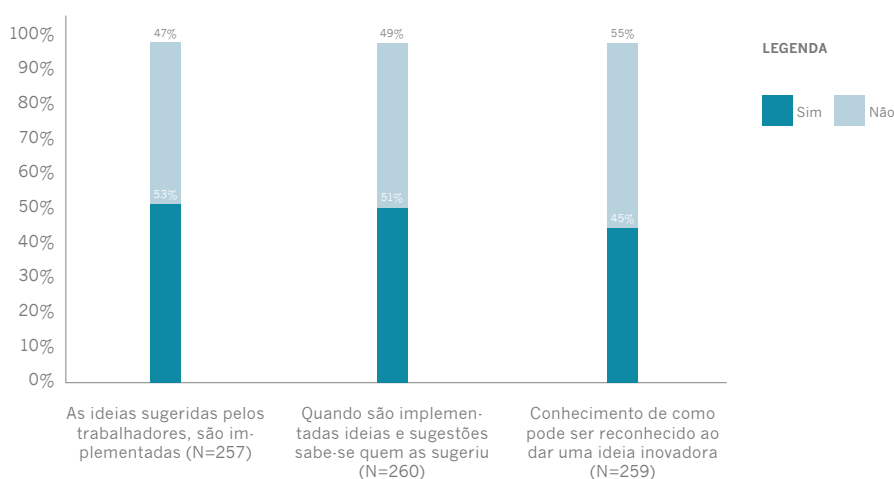
Embora no grupo não haja uma prática de recompensa formal pelas ideias implementadas, o Diretor Geral do Hotel A5 considera que elas acabam por ser premiadas.

*(...) em função da avaliação de desempenho e em função dos objetivos, que são definidos para cada um dos níveis e a cada uma das pessoas (DG-A5-Grupo A).*

Consegue-se perceber a existência de alguma preocupação em reconhecer publicamente os autores das ideias através da sua divulgação e da associação do nome das pessoas às suas ideias, embora, como veremos, nem sempre essa preocupação seja reconhecida pelos próprios trabalhadores.

Relativamente à implementação das ideias inovadoras e ao seu reconhecimento, as opiniões dos trabalhadores inquiridos divergem. Por um lado, aproximadamente 50% consideram que as ideias sugeridas pelos trabalhadores são efetivamente implementadas e que o nome do autor da ideia é dado a conhecer. Por outro lado, os restantes cerca de 50% pensam exatamente o contrário (gráfico 5.1.3.2., apêndice 8, tabela 11). É de notar que 55% dos inquiridos referem que não sabem como pode ser reconhecido mediante a apresentação de uma ideia inovadora. Pela discrepância de opiniões dos inquiridos, relativamente a estas questões, percebe-se que a política nos hotéis relativamente à criatividade e ao seu reconhecimento não é suficientemente clara para os trabalhadores.

Gráfico 5.1.3.2. Incentivo à criatividade - Grupo A



Outra forma de criar conhecimento decorre da aprendizagem no seio da própria indústria mediante o estudo das melhores práticas internas ou externas e da realização de ações de *benchmarking*. O Grupo A não tem propriamente uma metodologia formalizada para a identificação das melhores práticas internas, mas utiliza diversos métodos de identificação e de registo de boas práticas como o “cliente mistério”, as auditorias, os Comitês de Alojamento e F&B e a experimentação de novos produtos e serviços. É notória a preocupação em partilhar os casos considerados como boas práticas.

*Acontece-nos muito nos Comitês de Alojamento e F&B, principalmente nesses dois, as chefias estão a participar nesses comités e a partilhar boas práticas. (...) E, por exemplo, nessas reuniões, os hotéis que têm uma taxa mais reduzida na correção de faturas, são convidados a explicar como é que fazem, como é que atuam. Portanto, fazemos muito isso [identificação e troca de boas práticas]. Mas muito nesses comités. Porque é nesses comités que estão as pessoas da especialidade (DG-A3- Grupo A).*

*Nós estamos a pensar que o serviço de minibares tem que mudar alguma coisa, então criámos um leque de produtos que possam ser vendáveis em cada minibar. Mas existe um risco, isto é a nossa percepção. Agora vamos tentar auscultar a percepção dos nossos clientes. O que é que nós vamos fazer? Vamos escolher um ou dois hotéis e vamos experimentar este conceito novo nos hotéis, dar um período de tempo e ver o que é que nós sentimos depois nas vendas. (...) E então o que acontece é que fazemos experiências também (DG-A1- Grupo A).*

O Grupo A recorre também à metodologia do “cliente mistério” como forma de aferir o cumprimento dos *standards* nos diferentes hotéis do grupo. Esta metodologia é utilizada como uma ferramenta de *benchmarking* das melhores práticas entre os hotéis.

*Temos uma empresa exterior que faz o cliente mistério. Começou em 2010, precisamente, para avaliar até que ponto cada hotel está a cumprir os standards que estão definidos e no fim faz uma comparação entre os hotéis, incidindo nas áreas que funcionam melhor ou pior. (...) Isso também é outro processo que nos leva a corrigir e a alterar algum procedimento ou o próprio método ou forma de prestar os serviços. Essa é mais uma ferramenta que nós utilizamos para fazer benchmarking entre os vários hotéis e para, enfim, nos balizarmos e...para permitir corrigir (DG-A5- Grupo A).*

Por sua vez, a análise das boas práticas externas ocorre predominantemente de um modo informal. Como refere um dos Diretores entrevistados,

*Não temos uma pessoa que faça benchmarking ou não temos uma equipa que faça esse benchmarking de uma forma organizada, mas ele existe de uma forma mais informal (DG-A5- Grupo A).*

Deste modo, o *benchmarking* ocorre fundamentalmente através da partilha de conhecimentos e de experiências que os membros do grupo trazem das viagens que realizam, ou seja, quando experimentam novas práticas e serviços ao nível da hotelaria e as partilham com o grupo.

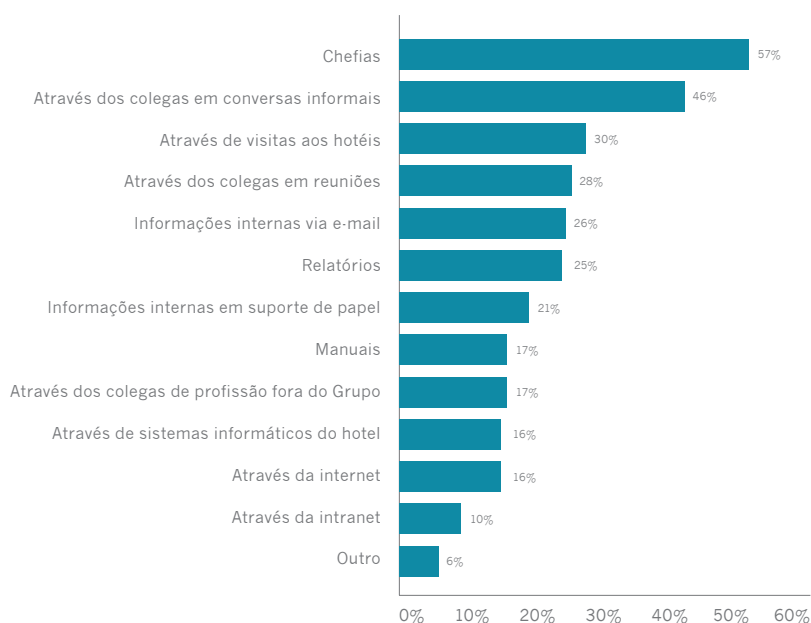
*(...) nós viajamos e temos algumas pessoas que viajam bastante e o que nós fazemos é trocar experiências sobre aquilo que vamos vendo e não temos isso de uma forma organizada, mas acontece de uma forma muito frequente através das experiências dessas pessoas que viajam bastante (...). E trazem esse know-how e essas experiências. (...) não está organizado, mas isso não acontece com muita frequência talvez por isso, nós temos implementado algumas coisas que as outras cadeias ainda não chegaram lá. É o caso das parcerias. (...) isso são tudo coisas que aconteceram por causa do tal benchmarking que foi feito não de uma forma estruturada, organizada, mas que foi feita através de experiências de pessoas que viajam (DG-A5- Grupo A).*

A pesquisa na *internet* também é apontada como um modo informal de acompanhar e importar *know-how* da indústria hoteleira. De uma forma mais organizada realizam-se visitas a outros hotéis com o propósito de captar ideias e de importar boas práticas.

No entanto, o conhecimento das práticas desenvolvidas por outros hotéis do grupo ou fora dele está longe de ser do domínio de todos os trabalhadores. De acordo com os dados do inquérito por questionário, verifica-se que 52% dos inquiridos não têm conhecimento de práticas desenvolvidas por outros hotéis do grupo na sua área de trabalho e cerca de 61% não conhecem práticas desenvolvidas por outros hotéis fora do grupo na sua área de trabalho (apêndice 8, tabela 12).

Os inquiridos afirmam que tomam conhecimento das práticas da sua área de trabalho desenvolvidas noutros hotéis do grupo, essencialmente, através das chefias, em conversas informais com colegas, através de visitas a hotéis, através dos colegas em reuniões, através de informações internas via e-mail, de relatórios, e de informações internas em papel. É de notar que os quatro principais meios de obtenção deste conhecimento, conforme demonstra o gráfico 5.1.3.3, implicam a interação humana (apêndice, tabela 13).

**Gráfico 5.1.3.3.** Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento de práticas, na sua área de trabalho, de outros hotéis do Grupo (N=116) - Grupo A

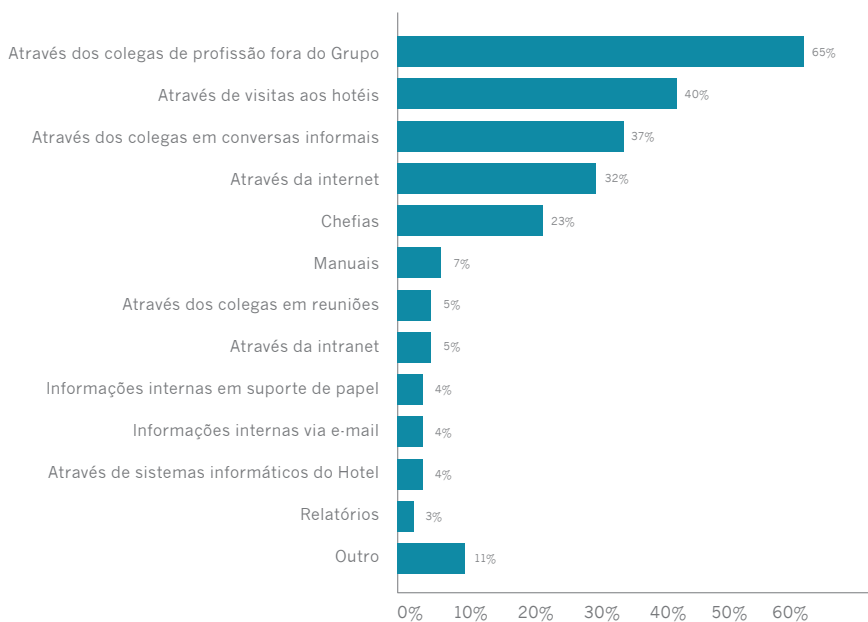


Os inquiridos que indicam ter conhecimento de práticas que decorrem noutros hotéis fora do grupo obtêm-no, principalmente, através de informações provenientes de colegas de profissão que desempenham as suas funções fora do grupo, através de visitas a esses hotéis, em conversas informais com colegas, através da *internet* e também por intermédio das suas próprias chefias (gráfico 5.1.3.4, apêndice 8, tabela 14).

Esta investigação pôde apurar que o Grupo A dispõe efetivamente de metodologias e de práticas que lhe permitem aprender com a indústria através da identificação e adoção das boas práticas internas e externas. Estas últimas, são sobretudo identificadas informalmente mas podem, mesmo assim, ser consideradas como importantes fontes de aprendizagem.

Contudo, os resultados do questionário revelam que a transferência desse conhecimento para toda a base operacional dos hotéis não é totalmente eficaz, pois, como foi referido, mais de 50% dos inquiridos desconhecem as práticas das suas áreas de trabalho desenvolvidas por outros hotéis dentro ou fora do grupo. O principal meio de obtenção de conhecimento sobre práticas de hotéis não pertencentes ao grupo são os colegas de profissão, as visitas a hotéis, as conversas informais com os colegas, a *internet* e as chefias.

**Gráfico 5.1.3.4.** Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento de práticas, na sua área de trabalho, de outros hotéis fora do grupo (N=95) · Grupo A



Relativamente à aprendizagem com o ambiente, os entrevistados enunciam diversas ações que a promovem, em concreto, os protocolos com universidades, a participação em associações, a interação com atores do meio envolvente com clientes e fornecedores e acompanhamento e monitorização da concorrência.

No que diz respeito aos protocolos com universidades, são mencionados os trabalhos de investigação que são realizados nos hotéis do grupo, e através dos quais surgem novas ideias que por vezes são implementadas. No leque das áreas de colaboração mais relevantes destacam-se os projetos ao nível energético, a parceria com o *Marketing FutureCast Lab.*, as parcerias em Mestrados, protocolos de estágios com as escolas superiores de hotelaria, em particular com a Universidade do Algarve e a colaboração em cursos e em eventos.

Os entrevistados deste grupo destacam particularmente a parceria com o laboratório europeu de análise e de investigação aplicada de tendências internacionais no domínio do marketing do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), denominado *Marketing FutureCast Lab*, que está associado a quinze empresas de diferentes sectores de atividade e fornece informação regular sobre as novas tendências de *Marketing*.

*Pertencemos a um grupo, em Lisboa, que é o Marketing FutureCast Lab. Um laboratório de marketing e vendas, ligado ao ISCTE, em*



*que nós e outras empresas fomos convidados a participar. Temos uma pessoa que trabalha ativamente com eles, nesse grupo de trabalho. É uma fonte muito interessante de informação sobre os mercados, sobre os novos estudos, sobre o consumidor, sobre as novas técnicas de comercialização. É mais na área de marketing e vendas. Esta parceria ou esta relação que temos com o Marketing Future-Cast Lab. é muito interessante (DRH-Grupo A).*

*Estamos de certa forma a apoiar, juntamente com várias empresas grandes, esse núcleo de investigação e depois nós temos acesso aos resultados, às tendências (DG-A3- Grupo A).*

Ao nível das parcerias com programas de Mestrados, são privilegiadas as iniciativas que contemplam a participação dos trabalhadores do grupo. São referidos, em particular, os Mestrado em Gestão Hoteleira na Universidade Cooperativa da InfraMoura e o Master Grupo A em parceria com o Instituto Português de Administração de Marketing de Lisboa (IPAM), cujo objetivo foi preparar algumas chefias para cargos de maior responsabilidade. É ainda referida a parceria com a Universidade Católica do Porto ao nível de diversos cursos de Mestrado.

A colaboração com as universidades na organização de eventos, nomeadamente ao nível da cedência de espaços, apoio logístico, entre outros, permite ao grupo uma atualização constante de conhecimentos permitindo uma participação ativa em fóruns de debate académico. Uma dinâmica que podemos constatar através das palavras de um dos Diretores

*Vai haver agora a convenção da Organização Mundial de Turismo. Nós estamos totalmente por dentro disso, aliás ela até vai ser num dos nossos hotéis (DG-A4- Grupo A).*

Alguns trabalhadores do grupo também colaboram em Mestrados através de convites para lecionarem ou fazerem palestras. Estas colaborações ainda que de forma indireta, também trazem conhecimento para as equipas de trabalho dos hotéis.

*Pela minha experiência, o que eu investigo, o que eu ensino, transfiro para as minhas equipas. Eu também me torno naquilo, por isso tem esse objetivo indireto (DG-A4- Grupo A).*

Contudo, um dos entrevistados considera que a importação e implementação nos hotéis dos modelos desenvolvidos em parceria com a academia é reduzida, quer devido ao distanciamento entre os objetivos académicos e os propósitos empresariais, quer devido à falta de consolidação e de escala na indústria hoteleira em Portugal.

*Como as empresas são mais pequenas, precisam de menos investigação, há mais informalismo ou informalidade na gestão, etc, etc. Por isso, no fundo, (...) a academia tem responsabilidades, mas o mundo privado também tem responsabilidades, mas depois não tem escala. Está muito disperso (DG-A4- Grupo A).*

Os hotéis do Grupo A a operar no Algarve estão representados em diversas associações empresariais e de turismo, fundamentalmente, através da participação do Diretor de Operações nos órgãos de decisão dessas entidades. Concretamente, o grupo encontra-se representado na Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve (AHETA) na Associação Turismo do Algarve (ATA), na Associação da Hotelaria de Portugal (AHP), na Entidade Regional de Turismo do Algarve (ERTA), na Agência de Desenvolvimento do Barlavento e no Pavilhão do Arade. A representação do grupo nos órgãos destas associações não só permite acesso a informação e conhecimento sobre o que se passa na indústria hoteleira na região, como permite ainda a participação, e por conseguinte a influência, na tomada de decisão ao nível do turismo algarvio e até mesmo ao nível nacional. Esta participação confere uma maior ligação do grupo, nomeadamente os hotéis sediados no Algarve, à realidade regional e nacional.

*Nós pertencemos a algumas associações empresariais e temos um papel ativo na AHETA, por exemplo, na AHP em Lisboa e, portanto, temos um papel ativo. O nosso Diretor Regional, por exemplo, tem um cargo dentro da associação. Dá um contributo grande. Também está ligado à ERTA, a nova associação do turismo. Nós temos sempre pessoas do nosso grupo nessas associações, ou uma relação estreita, a participar ativamente nalgumas dessas associações. O que faz com que depois essas pessoas tragam para dentro da nossa organização a informação que é importante para irmos acompanhar o negócio e para perspetivar o futuro (DRH-Grupo A).*

*Temos representantes do grupo em vários locais, onde as decisões são tomadas e isso ajuda, pelo menos o grupo costuma estar bem informado e também tem uma capacidade de influenciar o Governace da região ou até do turismo em termos nacionais (DG-A4- Grupo A).*

Relativamente à aprendizagem com os sindicatos, quatro dos entrevistados são perentórios em afirmar que os hotéis do Algarve têm uma ligação muito fraca com estas entidades, pelo que dificilmente se pode falar em processos de aprendizagem. Como refere um do Diretores,

*“No Algarve temos uma ligação aos sindicatos muito fraca e digo felizmente porque vejo os sindicatos como uma fonte de problemas (DG-A5- Grupo A).*

No que diz respeito à interação com atores do meio envolvente, são mencionadas sobretudo as autarquias, empresas e associações locais. De acordo o Diretor do Hotel A2 trata-se de um processo a partir do qual resulta uma aprendizagem constante através da troca de experiências e de perspetivas. Os diretores hoteleiros obtêm informação atualizada sobre a região e sobre as localidades onde estão sediados os hotéis, o que lhes permite agir de forma pró-ativa, associar-se a parcerias na promoção de eventos capitalizando as dinâmicas do meio que os envolve e criar um efeito multiplicador na região.

*(...) a partir do momento em que há uma troca de experiências, há uma aprendizagem. Porque, eu vejo o negócio de uma forma, a Câmara Municipal, por exemplo, enquanto entidade oficial, vê o negócio de uma outra forma. (...) porque não tem o conhecimento, tal como eu também não [tenho] da perspectiva deles...portanto, isto é uma questão de aprendizagem constante (DG-A2- Grupo A).*

*A minha ligação, com a autarquia e com as associações, no fundo, tem muito a ver com comunicação e com informação. O que é que eu pretendo obter? Pretendo obter informação sobre o que é que vai acontecer, onde eu depois posso também atuar e ter uma mais-valia. Portanto, se tenho uma boa relação com as associações e com os responsáveis das associações e com alguns departamentos da câmara municipal, consigo estar atualizado em relação ao que se passa no município... o que é que está previsto, no município brevemente... (DG-A3- Grupo A).*

*A ideia é assumirmo-nos, através dos hotéis como players locais e regionais em cada uma das áreas onde os nossos hotéis estão inseridos. O Hotel não é só um hotel, não é só estar a gerir aquelas quatro paredes lá dentro, não é? É muito da envolvente económica (DG-A3- Grupo A).*

Através do discurso dos entrevistados é possível identificar diversas formas de aprendizagem com os clientes. A primeira prende-se com a análise exaustiva dos dados resultantes da implementação regular de questionários de avaliação da satisfação dos clientes que são aplicados durante uma semana em cada mês. Trata-se de um procedimento do qual resulta a recolha de uma informação rica e diversificada ao nível dos vários hotéis do grupo.

*Nós trabalhamos é os dados do inquérito, de uma forma muito detalhada e daí, retiramos informação preciosa para imensas coisas (DRH-Grupo A).*

Num segundo momento, o grupo, procura incorporar as sugestões e resolver os problemas que estão na origem de reclamações.

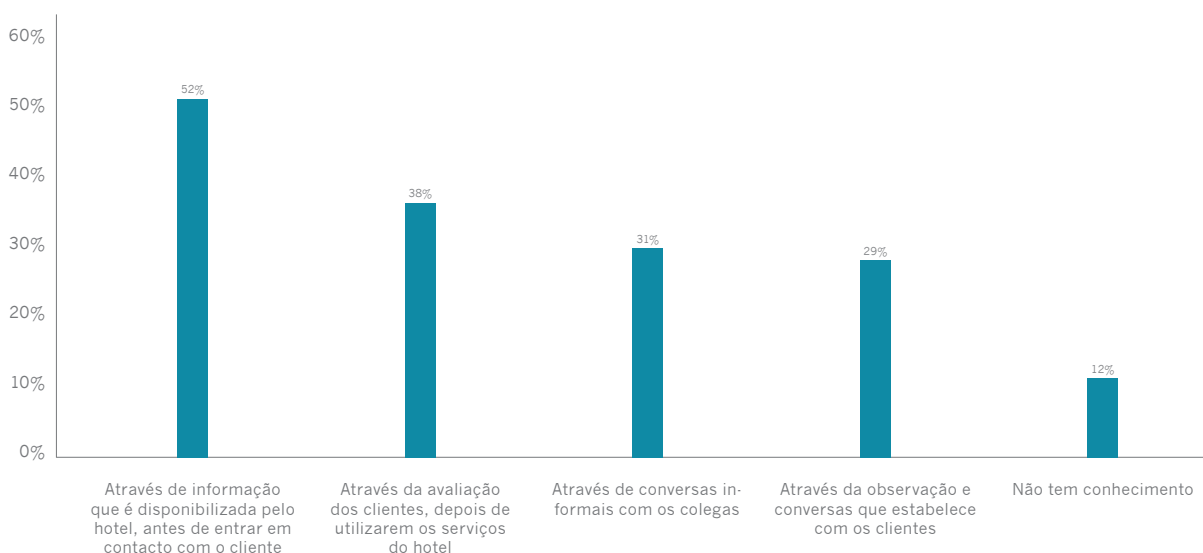
*Nos relatórios, no reporting das sugestões, nós analisamos mês a mês, mas depois também temos uma relação anual das queixas mais frequentes e as sugestões e reclamações que o cliente apresenta em cada unidade. Cada hotel tinha que identificar três para propor um plano de ação ou propor formas de resolução daquelas reclamações ou daquelas sugestões (DRH-Grupo A).*

*Nós temos sempre o objetivo para o ano a seguir, que é combater as três primeiras sugestões/reclamações dos clientes, tentar eliminar e minimizar esse efeito (DG-A1- Grupo A).*

Um dos entrevistados salienta que as exigências dos clientes são cada vez maiores e variadas uma vez que, hoje em dia, estes têm acesso a um leque muito vasto de experiências hoteleiras que lhes permitem um maior conhecimento daquilo que podem esperar de um hotel. Esta riqueza de experiências dos próprios clientes é também capitalizada como aprendizagem na medida em que os hotéis procuram adaptar-se constantemente às novas exigências que lhes vão sendo feitas.

Neste sentido, perguntou-se aos trabalhadores como é que têm conhecimento das exigências dos clientes. Como se pode verificar no gráfico 5.1.3.5. (apêndice 8, tabela 15), as fontes de informação a este nível são, fundamentalmente, a informação disponibilizada pelo hotel antes dos inquiridos entrarem em contacto com os clientes, a avaliação dos clientes aos serviços prestados, as conversas informais com os colegas, a observação e a conversação informal que se estabelece com os clientes.

**Gráfico 5.1.3.5.** Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento das exigências dos clientes (N=250) - Grupo A



Este grupo distingue dois tipos de fornecedores: os fornecedores com quem trabalha a nível central, que fornecem para toda a cadeia hoteleira e os fornecedores locais, mais próximos dos hotéis e que se adaptam à realidade de cada hotel.

*Há fornecedores que são negociados e trabalhados a nível da cadeia, a negociação e todo o processo baseiam-se em coisas que não têm a ver com a necessidade do hotel A, B, ou C, tem a ver com uma negociação de condições, por exemplo, de fornecimento da carne ao grupo ou dos refrigerantes, ou de coisas assim. Há vários tipos de fornecedores. Há uns que são parcerias e há outros que são trabalhados localmente (DRH-Grupo A).*

Ao nível dos fornecedores desencadeiam-se processos de aprendizagem próprios, através do desenvolvimento de produtos e serviços em conjunto (como é o caso da conceção de experiências turísticas para os clientes e da conceção de determinados pratos).

*Vou dar-lhe um exemplo: a Quinta dos Vales é uma quinta recuperada por um cavalheiro alemão, que tem uma adega, portanto, neste momento é produtor de vinhos, para além disso, tem uma coisa muito gira, que tem um mini-zoo. Ele é o nosso fornecedor de vinhos, mas ao mesmo tempo é nosso fornecedor do espaço. Portanto nós criamos uma parceria, desenvolvemos mais uma experiência, que é uma aventura na quinta. (...) Neste caso existe uma parceria formal, em que nós trocamos algumas experiências. Isto porque os clientes têm várias, necessidades que podem não ser comuns, (...) então nós aqui trabalhamos em conjunto no desenvolvimento de produtos (DG-A2- Grupo A).*

*Queremos lançar o hambúrguer "Grupo A", que está a ser discutido no comité de alimentação e bebidas que são os diretores da alimentação e bebidas mais os chefes de cozinha etc. Esse hambúrguer, vai ter uma carne específica e o fornecedor de carne, está a trabalhar connosco no desenvolvimento de uma carne específica para esse tipo de produto final (DG-A4- Grupo A).*

Uma outra forma de aprendizagem resulta de uma articulação estreita entre os fornecedores e as necessidades dos hotéis. A este nível destaca-se o controlo da qualidade dos produtos fornecidos e dos processos de trabalho dos fornecedores no âmbito do sistema de qualidade e do ambiente, o qual exige uma aprendizagem conjunta.

*Nós temos alguns restaurantes (tínhamos pelo menos dois) que precisavam de uma carne específica e o fornecedor das carnes não estava a dar a resposta que eles pretendiam. Então, o Diretor de Compras mais um grupo alargado de pessoas (a Técnica, a Diretora de Qualidade) foram visitar uma herdade ou uma produção que é um potencial fornecedor, para conhecer toda a característica da oferta da carne. (...) Portanto, há, de facto, esse envolvimento porque nós mandamos uma equipa nossa, de pessoas das áreas que estão envolvidas, à exploração do parceiro ou do futuro parceiro para fazer uma prospeção de mercado. Claro que nesse processo também a nossa equipa aprende muito sobre as características de exploração daquela natureza e traz para dentro também algum conhecimento a esse nível. Portanto, todos os processos, acho que são sempre biunívocos (DRH-Grupo A).*

Ainda neste contexto, é necessário referir a existência de uma comunicação permanente com os fornecedores centrais e locais, para que estes possam responder às necessidades que vão surgindo no dia-a-dia, fruto das necessidades dos clientes, e que originam uma procura mútua de soluções.

Existem fornecedores locais, como, por exemplo, o Polvo Rio, que é aqui do outro lado do rio e fornece o Algarve todo. É um fornecedor com quem temos que ter uma excelente comunicação, porque amanhã podemos ter um pedido para fornecimento

de um tipo de peixe ou de um produto e eles tenham de se adequar a uma exigência de um cliente (DG-A1- Grupo A).

Também é mencionada a atualização de produtos que tanto pode partir dos fornecedores como dos próprios hotéis que observam as tendências e depois propõem novas soluções.

Os entrevistados, não mencionam “a aprendizagem com a concorrência”, mas sim “o acompanhamento da concorrência”. Contudo, no seu discurso sobre a forma como acompanham a concorrência são perceptíveis processos que levam à aprendizagem, uma vez que os hotéis procuram adaptar-se ao que é praticado pela concorrência, quer através da imitação quer através da diferenciação. Nesse sentido, os hotéis aprendem com a concorrência de diversas formas, nomeadamente através de uma vigilância pela *internet*, da recolha de informação pelos comerciais, da informação que é disponibilizada pela AHETA, pela análise minuciosa dos concorrentes diretos e pela troca de informação entre os concorrentes, através de *benchmark getaway*<sup>141</sup> e através do acompanhamento da inovação realizada pela concorrência.

A *internet* é referida como um instrumento que facilmente permite o acesso à informação sobre a concorrência, quer informalmente, quer através da plataforma *Smith Travel Research*. Trata-se de uma plataforma que, depois de definido o *competitive set* de cada hotel, realiza análises ao nível das taxas de ocupação, dos preços e da performance comercial.

*Nós acompanhamos a concorrência numa ótica de marketing e comercial por via de estatísticas que são produzidas por uma empresa externa. Por exemplo, a Smith Travel Research faz uma análise em termos de taxas de ocupação, em termos de preço, análise de performance comercial, esse tipo de análise nós fazemos (DG-A4- Grupo A).*

*Se eu quiser aprofundar mais, então aí, a internet, lá está tudo espelhado, hoje (DG-A2- Grupo A).*

Para além deste acompanhamento on-line, os entrevistados referem a análise de informação recolhida pelos profissionais da área comercial e facultada pela AHETA, sendo esta mais especificamente sobre a região, sobre as ocupações dos hotéis da região por segmento e sobre as estatísticas de entrada de turistas no Aeroporto de Faro. Para além de um acompanhamento estatístico, há uma análise minuciosa dos concorrentes diretos, também ao nível dos serviços oferecidos.

*Existe revenue management, que são as pessoas que fazem parte do departamento comercial e que só estão focalizados em ver os preços da concorrência e maneiras dos poder atingir ou qual é a diferenciação que nós conseguimos, para atrair o cliente mais facilmente ao nosso produto do que o outro grupo hoteleiro ou hotel (DG-A1- Grupo A).*

---

<sup>141</sup> Visitas a outros hotéis fora do grupo durante o fim de semana, com o objetivo de conhecer o seu modo de atuação e aprender com os mesmos.

*Nós analisamos à lupa os concorrentes. Normalmente temos uma reunião de dois em dois meses com toda a parte de revenue da empresa e de vendas. De dois em dois meses, eles vão a cada uma das unidades. (...) reúnem-se em cada Hotel e nós fazemos uma análise de tudo o que está a acontecer nos concorrentes diretos de cada uma das unidades (DG-A3- Grupo A).*

*Por exemplo: chegámos a Fevereiro e fomos analisar o que é que a concorrência estava a fazer na Páscoa, que tipos de descontos é que estavam a oferecer para quem reservasse mais cedo, o que é que incluíam os packets. Nós depois direccionamos a nossa oferta muito de acordo com aquilo que os outros também estão a fazer. Para sermos mais competitivos, nós analisamos isso ao detalhe (DG-A3- Grupo A).*

Paradoxalmente, outra forma de aprender com a concorrência passa pela troca direta de informações entre concorrentes, que ocorre, por exemplo, ao nível dos sistemas de informática. Nas palavras do Diretor de Informática do Algarve,

*Relaciono-me bem com todos eles, pelo que vou ao Sheraton ou vou até outro hotel qualquer e peço para que me mostrem o sistema que têm e quais as suas características. Algo que considero bom, porque depois temos o contrário, eles vêm até nós e veem o nosso Sistema. Quando existe esta partilha de informação e algum dos nossos concorrentes utiliza o mesmo sistema que nós estamos a utilizar, se detetarmos a existência de alguma funcionalidade que a nossa versão não tenha, então, nós contactamos o fornecedor e pedimos para que nos instalem essa funcionalidade (DIA-Grupo A).*

Uma iniciativa particularmente direccionada para promover a aprendizagem com a concorrência no Hotel A4, é a realização de uma visita anual a hotéis concorrentes, com uma equipa de diretores e chefias. Estas visitas realizam-se durante um fim de semana e têm o propósito fazer com que estes dirigentes conheçam outras realidades hoteleiras e se inspirem para inovar no seu próprio hotel.

*Outro tipo de situações que se fazem são estes benchmark getaways (...). Eu marco uma reunião com a direção geral daquele hotel, levo a minha equipa toda, vamos ver o hotel de alto-a-baixo, depois, às vezes, até fazemos permutas do tipo: “- se tu quiseres vir ao meu hotel, vem cá ver o que é que nós estamos a fazer”. (...) é o que nós chamamos um benchmark getaway que é um fim-de-semana onde eu e os meus diretores e os meus chefes, vamos passar fora numa área do país onde vamos só ver hotéis, jantamos fora e até fazemos permuta com outros hotéis. (...) É muito importante que eles estejam abertos para o que se está a passar em termos da concorrência, em termos do mundo hoteleiro, para perceberem depois, o que eles têm de ser para o mercado em cada um dos momentos. Isso é fundamental (DG-A4- Grupo A).*

O acompanhamento da inovação desenvolvida pela concorrência numa tentativa de antecipação, ou mesmo de imitação, é também uma forma de aprendizagem, o que requer a recolha de informação, a reflexão e a adaptação constantes. Este acompanhamento resulta em processos de criação de novo conhecimento, uma vez que origina o desenvolvimento de novas iniciativas ao nível da criação de novos produtos e serviços, inspiradas na observação da concorrência.

*O Pestana Delfim, um hotel aqui em Alvor, passou a um regime total, em que o cliente vai e já tem tudo incluído em termos de estadia, comidas e bebidas. Portanto para nós, serve-nos de guia e tentamos ver o que é que se está a passar com a operação deles para ver se é viável transportar essa nova ideia. Não é uma ideia nova, mas esta experiência que eles estão a ter é [nova] para o Grupo A. Temos de nos adaptar ao mercado; se o mercado reagir bem com eles, vamos tentar criar um produto similar ao que eles têm (DG-A1- Grupo A).*

*Nós também fazemos inovação por antecipação, ou seja, há um hotel que vai abrir este ano no Algarve e disse que ia abrir logo com um conceito específico na piscina e, então, o Hotel A4 este ano, antes desse hotel abrir, vai lançar um conceito novo na sua piscina. (...) Tudo se resume à competitividade (DG-A4- Grupo A).*

A adaptação às mudanças sociais e económicas, também origina aprendizagens, particularmente através da diversificação de produtos e serviços, de estratégias de redução de custos e da flexibilidade. Por exemplo, a evolução demográfica, nomeadamente o envelhecimento da população, o aumento da capacidade económica entre as gerações mais jovens e o surgimento de uma “*clientela mais conhecedora, mais requintada, mais sofisticada talvez um pouquinho mais urbana e que tem maior spanning power*” (DG-A4- Grupo A), conduziu ao desenvolvimento de novos produtos. O grupo analisa a evolução comportamental das várias gerações e desenvolve produtos e serviços em função dos segmentos que pretende captar.

*Esta questão experiencial, tem a ver cada vez mais com as novas gerações. (...) quando fazemos algo em termos de desenvolvimento de um pacote turístico isso já tem a ver com gerações. Por exemplo, fazemos um para famílias ou fazemos um só para adultos ou fazemos um só para Spas ou um só para seniores. Isso tem a ver com os vários targets demográficos que nós queremos atingir. E também, em termos psicográficos, com o comportamento. Por exemplo, pode haver velhotes que adorem lifestyle e discotecas e então nós também comunicamos psicograficamente. Em termos do produto, o que nós fizemos foi atualizar os hotéis, porque os nossos hotéis, até há cinco anos atrás, estavam cansados e gastos, já demasiado clássicos. Todos eles eminentemente já para babyboomers e veteranos, ou seja, mais para velhotes, Hoje em dia os hotéis estão muito mais virados para uma clientela mais conhecedora (DG-A4- Grupo A).*



O Diretor do Hotel A3 refere que mediante a alteração dos contextos económicos dos principais países de proveniência dos clientes do hotel, particularmente a desvalorização da Libra no Reino Unido, que “*fez com que os clientes ingleses deixassem de viajar ou comesçassem a viajar principalmente para destinos de zona não Euro*” (DG-A3- Grupo A), viu-se na contingência de reduzir custos, mediante a implementação de planos de contenção. Toda a equipa teve de unir esforços na redução dos custos fixos. Para além disso, o grupo reestruturou os serviços administrativos, centralizando-os por via da incorporação de sistemas informáticos, com o objetivo de ir reduzindo pessoal ao longo dos anos. Este processo desencadeou novas aprendizagens ao nível das aplicações informáticas, designadamente através de formação ministrada às chefias dos hotéis.

## **Aquisição de conhecimento**

Através da análise do discurso dos entrevistados, percebe-se que os hotéis adquirem conhecimento através das diversas formas já referenciadas pela literatura, como a aquisição de unidades hoteleiras, a consultoria, a contratação de pessoal e muito em particular as parcerias e através do acompanhamento de conhecimento proveniente de investigação.

Com o objetivo de alargar a sua atuação, o grupo em análise tem vindo a adquirir vários outros hotéis. Tendo em conta esta realidade, procurou-se perceber em que medida a aquisição de outras estruturas hoteleiras tem levado à aquisição de conhecimento. Apenas dois dos entrevistados falaram sobre esta questão. O Diretor Geral do Hotel A5, refere que a aquisição de hotéis apresenta vantagens e desvantagens. As vantagens prendem-se com a incorporação no grupo das boas práticas existentes nos hotéis adquiridos. No que diz respeito às desvantagens, é indicado sobretudo o tempo envolvido na mudança de mentalidades e de conceito nos novos hotéis. O Diretor Geral do Hotel A4 argumenta que são os hotéis adquiridos quem aprende e implementa o modelo de funcionamento do Grupo A e não o contrário.

*Por exemplo o Eco Resort era de um senhor alemão que tinha o hotel há para aí 20 anos e nós comprámos o hotel. São trezentos e qualquer coisa quartos e quinhentos e cinquenta empregados. Então a filosofia do Grupo A é que passou a imperar (...). Não foi a cultura organizacional que estava lá que de repente veio aculturar o Grupo A. Foram os nossos standards que foram implementados lá, a nossa filosofia de gestão e os nossos valores que foram implementados lá, porque aquilo passou a ser nosso (DG-A4- Grupo A).*

O Grupo A recorre a consultoria em diferentes áreas, nomeadamente ao nível da restauração, da reestruturação interna dos serviços de suporte à operação e de sistemas informáticos. A contratação deste tipo de serviço é centralizada, embora possa ter como objetivo estudar um hotel em particular. “*Neste momento estamos muito com a Deloitte, e pode ser para estudar um caso particular, ou um hotel particular, mas é contratada, portanto, a nível central*” (DG-A5- Grupo A).

*Existem vários tipos de consultoria, temos vários consultores em vários campos, nos hotéis. Existe um consultor para a área de comida, existe um outro consultor para a área de bebida, existe uma empresa grande de consultoria que dá consultoria para a organização no seu geral e depois existem estes pequenos nichos. Portanto temos vários consultores a trabalhar connosco (DG-A1- Grupo A).*

No discurso dos entrevistados perpassa o consenso relativamente à ideia de que se adquire conhecimento através de consultoria. Os consultores trazem novo *know-how* e originam aprendizagens através da apresentação de outras perspetivas. A capacidade dos consultores é também aproveitada em ações de formação e na elaboração de documentação adequada ao grupo. Do contacto direto com os consultores resulta, assim, uma significativa transferência de conhecimento.

*O José Silva (nome fictício) que é um chef conceituado, com experiência internacional, participa em muitas coisas em todo o mundo e portanto traz muito know-how para dentro (DG-A5- Grupo A).*

*Eles [os consultores] fizeram sugestões e são eles que estão a fazer o procedimento todo de reorganização e estruturação da empresa. Portanto o know-how em grande parte vem deles (DG-A1- Grupo A).*

*Nestes processos, nós aprendemos ou ganhamos sempre muita coisa porque eles [os consultores] trazem-nos outras perspetivas de pensar os procedimentos e, às vezes, de analisar a nossa realidade e acho que também é o trabalho deles. Eles têm que trazer algumas sugestões e fundamentar algumas das propostas que fazem e nós tentamos é aproveitar ao máximo esses inputs. (...) Dão formação através da consultoria, por exemplo, ajudam a preparar os requisitos, o levantamento dos requisitos para reorganizar determinadas coisas, os fluxos... (DRH-Grupo A).*

Uma outra forma de adquirir o conhecimento através da consultoria consiste no aproveitamento da capacidade dos consultores para sistematizar e elaborar documentos adaptados à realidade da cadeia hoteleira, nomeadamente relatórios de acompanhamento de projetos, fluxogramas e manuais de procedimentos. A interação direta com elementos do grupo, como os diretores de hotéis e chefias, é também uma forma de incorporar o conhecimento proveniente da consultoria.

*Nós tivemos sempre a preocupação de aproveitar as ideias e aproveitar as sugestões deles [os consultores] e eles ajudaram bastante a sistematizar as coisas, a redefinir, a estruturar, que eles são bons nisso, a fazer PowerPoints e a fazer fluxogramas e procedimentos e isso tudo. Eles são bons, e nós aproveitamos isso, mas, adaptámo-los (DRH-Grupo A).*

A contratação de pessoal, nomeadamente a contratação de pessoas com diferentes *backgrounds* em termos de experiência, constitui outra forma de aquisição de conhecimentos. Assim, os entrevistados foram questionados sobre quais os fatores preponderantes no perfil dos candidatos envolvidos em processos de recrutamento e seleção. Desde logo, como seria expectável, é referido que os fatores a ter em conta aquando da seleção de um trabalhador dependem da função para a qual ele é recrutado. Caso se pretenda recrutar para o desempenho de funções predominantemente operacionais são privilegiados os conhecimentos técnicos. Caso o recrutamento tenha em vista selecionar um colaborador para o desempenho de funções de direção ou de chefia,

*(...) privilegia-se a visão global e o conhecimento do grupo assim como a experiência acumulada e fatores relacionados com as características da pessoa (DRH – Grupo A).*

No entanto, determinados postos de trabalho de natureza sobretudo operacional, como por exemplo empregada de quartos, por se tratar de funções pouco complexas, prevalecem na seleção fatores de ordem comportamental ficando em aberto espaço para a aprendizagem posterior.

*A grande preocupação é tentar perceber se há algumas referências dela e, depois, de certa forma, fazer alguma análise em termos do aspeto e depois de algumas questões que têm a ver com o nível pessoal porque depois, a questão operacional é uma questão que a pessoa aprende (DG-A3- Grupo A).*

Vários aspetos do foro comportamental são referidos como fatores importantes a constatar no perfil de um trabalhador a contratar, nomeadamente o “saber ser”, a capacidade de comunicação, a abertura à mudança, assim como a capacidade de integrar uma visão abrangente da hotelaria. A menção destas características revela a preocupação em contratar pessoas com características de abertura na relação com os outros e com a mudança.

*Gostamos de pessoas que sejam abertas e que não tenham estereótipos em termos de hotelaria. Uma pessoa vai a uma entrevista e diz que gosta de fazer as coisas de uma maneira é capaz de levar um não logo ali. Porque, tal como lhe disse no início, a hotelaria hoje é assim, mas amanhã é de uma maneira completamente diferente (DG-A1- Grupo A).*

Ao nível do recrutamento e seleção para cargos de gestão, são fatores pertinentes a compatibilidade do perfil do pessoal a contratar com a cultura organizacional, inclusive a compatibilidade da imagem que o indivíduo tem no mercado com a imagem e atuação do grupo de uma forma global.

*Em termos de cargos de gestão, a partir das direções departamentais para cima, aí tudo tem importância, inclusivamente o ne-*

*tworling da pessoa. Não só na área, por exemplo, comercial, como na área política, institucional, etc... (DG-A4- Grupo A).*

A capacidade de inovação e de aprendizagem são fatores preponderantes ao nível da contratação de pessoal júnior enquanto a experiência é preponderante essencialmente na contratação de pessoal sénior. É mencionada, ainda, a formação em turismo e em hotelaria, assim como fatores relacionados com o percurso escolar e profissional dos candidatos, nomeadamente o prestígio das escolas de hotelaria onde estudaram e as marcas de cadeias hoteleiras para as quais trabalharam. Estes dois últimos aspetos prendem-se com as expectativas que se geram em relação à riqueza das experiências e dos conhecimentos que se desenvolvem em determinadas escolas de turismo e hotelaria, assim como em determinadas cadeias hoteleiras e que se almeja incorporar nos hotéis através da contratação de pessoal.

A aposta do Grupo A no desenvolvimento de parcerias tem-se repercutido na aquisição de novos conhecimentos. Estas parcerias realizam-se fundamentalmente a 3 níveis: i) desenvolvimento de produtos e serviços, muito em particular na conceção de experiências turísticas, ii) implementação de conceitos desenvolvidos por empresas de renome internacional e iii) criação de marcas, associadas à realização de eventos na região.

As parcerias para conceção de novas experiências turísticas são normalmente alargadas a todos os hotéis da região do Algarve.

*As experiências foram, quase todas, desenvolvidas em parcerias com fornecedores de serviços. O grupo trabalha com eles na conceção dos produtos, o grupo quer precisamente ter produtos inovadores. Nesse sentido, tem sempre que trabalhar essas parcerias e a conceção desses novos produtos com o parceiro. Aqui nunca há só uma influência (DRH-Grupo A).*

Em determinada altura, o Grupo A procurou parcerias com o objetivo de reposicionar a sua imagem no mercado a um nível mais elevado, onde sozinho não teria meios nem escala para tal. Neste momento é parceiro de empresas de renome internacional em determinadas áreas como, por exemplo, restauração, bar e spas. São ainda desenvolvidos nos hotéis do grupo alguns conceitos de produtos e serviços, característicos das empresas parceiras, o que lhes proporciona simultaneamente uma maior notoriedade e uma maior capacidade de captação de novos públicos.

*Nós fomos precursores nessa questão das parcerias, até para nos ajudar a posicionar em alta ou a reposicionar em alta a nossa imagem e fizemos com várias empresas de renome internacional. Por exemplo, fizemos com a Nikki Beach, depois fizemos com o Puro Beach, depois fizemos com o Faces e com a Fátima Lopes, depois fizemos com a Brasserie Flo restaurante em Lisboa, fizemos com o Olivier o chef estrela de Lisboa, fizemos com o spa da Banyan Tree Tailandeses, ou seja, desde franceses a americanos, a tailandeses, a portugueses (DG-A4- Grupo A).*

*Isso [as parecerias] ajudou a transformar uma cadeia tradicional com hotéis clássicos, uma escola antiga, numa cadeia moderna. Mais style, com um conceito mais aberto. Essas parcerias trouxeram, não só, essa mais-valia, e foi uma mais-valia de notoriedade e de mudança, enfim, ligámo-nos a empresas de topo internacional e que também estavam elas posicionadas numa outra área. Isso permitiu-nos ganhar públicos que não tínhamos (DG-A5- Grupo A).*

No discurso dos entrevistados nota-se um grande destaque que é dado ao desenvolvimento de conceitos típicos das empresas parceiras como um meio privilegiado para a aquisição de novos conhecimentos. Não só através de visitas realizadas e de formação ministrada nas empresas parceiras, como também através da visita de equipas de trabalho aos hotéis do grupo para implementar conceitos e partilhar metodologias de trabalho. Estas visitas promovem a “troca de experiências e de conhecimentos, entre países e entre culturas e entre maneiras diferentes de ver o negócio” (DG-A5- grupo), o que permite alargar a visão e a atenção a certos pormenores da operação hoteleira que de outra forma não seriam interiorizados. Todas estas interações conduzem uma aculturação por parte dos trabalhadores do grupo, em relação a novas filosofias de trabalho, que vai para além dos procedimentos relativos aos conceitos implementados.

*O know-how que nós estamos a obter, a nível dos spas de luxo, é algo que seria completamente impossível se não houvesse uma parceria com a Banyan tree. Portanto, esse tem sido um dos pontos fortes da estratégia do Grupo A, tem, de facto, sido as parcerias com as vantagens e mais-valias todas, não só em termos de Marketing e de Imagem, mas também depois nessa área, de aprendizagem, do know-how, da troca de conhecimentos (DG-A3- Grupo A).*

*Fizemos parcerias em marcas que nós consideramos, ou com pessoas que estão alinhadas com os valores da nossa marca, tipo um segmento alto e isso tem permitido aculturar as nossas equipas. (DG-A4- Grupo A).*

*Hoje em dia, a forma como trabalhamos em termos de sistema no bar e a proactividade e a sensibilidade para as vendas e para o up-selling foram, por exemplo, fruto da mentalidade que o Nikky Beach trouxe (DG-A3- Grupo A).*

Outro tipo de colaboração e de parcerias institucionais é a criação de marcas associadas a eventos de dimensão regional, para divulgação da região, os quais constituem cenários propícios à troca de experiências e disseminação de conhecimentos entre especialistas de determinadas áreas e a articulação de sugestões e ideias para os eventos.

*Outro tipo de colaboração e de parcerias institucionais, são estes eventos que nós temos vindo a lançar, por exemplo, a Algarve Spa Week - a semana dos spas. São dez hotéis no Algarve, vão passar a ser catorze a partir de outubro, de cinco estrelas, que criaram uma*

*marca e durante uma semana do ano fazem x coisas na área dos spas, e comunicam isto nacional e internacionalmente. (...) Agora com a questão da semana dos chefes, que vai ser em Maio, nós também criámos uma marca. São doze hotéis de cinco estrelas que querem promover os seus chefes, o Algarve e a gastronomia regional ou pelo menos os produtos regionais. Então, vão ser doze chefes de cozinha que são coordenados não só pela Entidade Regional do Turismo do Algarve mas também pelo programa ALLGARVE, ou seja, mais uma instituição. (...) Há várias culturas e várias sensibilidades, são doze diretores de hotel, doze chefes de cozinha e de culturas completamente diferentes (DG-A4- Grupo A).*

No Grupo A não existe concretamente uma metodologia sistemática de acompanhamento do conhecimento resultante de investigação externa. Contudo, uma forma dos hotéis do grupo incorporarem algum conhecimento fruto de investigação externa é o acompanhamento, principalmente por parte dos diretores de hotel, do que vai surgindo na área da hotelaria, através de revistas, *newsletters* ou mesmo feiras. Este acompanhamento, por vezes, suscita a discussão da situação do grupo face ao que vai surgindo e /ou a incorporação de novas ideias e formas de atuação.

*(...) cientificamente não diria, obviamente que cada um tem as suas fontes de informação. Passa muito por determinados sites, determinadas newsletters, que nós vamos recebendo e algumas revistas de temáticas, vamos de certa forma nos atualizando (DG-A3- Grupo A).*

*E também há outros colegas que entretanto estão atentos a outras áreas e que mandam para nós [informação]. Depois, aquilo vai gerar algumas reuniões sobre o report para se perceber se estamos alinhados com isto, se estamos bem e continuamos ou se fazemos um Shift? (DG-A4- Grupo A).*

*Nós tentamos implementar aqui todas as novas ideias que surgem no mundo. Vou-lhe dar um caso, há uns tempos atrás fomos a uma feira, a San Sebastian, sobre culinária, em que se viu uma prática nova em termos de culinária e as suas mais-valias. Alguns hotéis, hoje em dia, fazem isso frequentemente. Aprendeu-se lá fora sobre coisas novas, sobre metodologias de culinária em que já se usa muito processo químico, como a esterificação da comida, que tem que ver com as densidades dos azeites, das águas, dos cálcios. Nesse sentido, nós hoje em dia já utilizamos algumas dessas novas ideias (DG-A1- Grupo A).*

### 5.1.3.2 Armazenamento do conhecimento

Numa organização, o armazenamento visa reduzir a perda de conhecimento acumulado em virtude dos processos de especialização e de aquisição de experiência dos seus membros. Este processo integra atividades associadas à manutenção da memória organizacional, como a sistematização e o mapeamento do conhecimento, para posterior disseminação. O armazenamento do conhecimento envolve a sua obtenção, a sua codificação e o seu mapeamento para que este possa ser posteriormente recuperado.

Desta forma, procurou-se compreender o modo como o conhecimento tácito é retido no seio do Grupo A, nomeadamente o modo como aquele processo ocorre aquando da saída de colaboradores.

A Diretora de Recursos Humanos refere que, embora o grupo não disponha de um programa de retenção e desenvolvimento de talentos, está a ser criado um sistema de gestão de desempenho com o propósito de identificar colaboradores-chave neste domínio. Através da análise do discurso dos entrevistados percebe-se que não há uma metodologia definida para reter os conhecimentos tácitos dos trabalhadores, mas que existem ações pontuais, por vezes formais, que concorrem para essa retenção. É notória a preocupação em preparar segundas linhas, através da formação, da substituição temporária de um indivíduo durante a qual o substituto aprende a atividade do colega ou ainda, através do destacamento de uma pessoa para acompanhar a atividade de uma chefia.

*Nós construímos um pipeline de segundas linhas, uma conduta de potenciais substitutos, chamemos-lhe assim. Isso ainda não é totalmente formal, ele é só formal às vezes (DG-A4- Grupo A).*

*Em determinados momentos fomentamos, essa aprendizagem, seja numa substituição temporal de determinada pessoa, ou seja, quando são identificados alguns elementos que poderão ser uma mais-valia no futuro, já têm algumas competências, mas que nós podemos desenvolvê-las ou continuar a desenvolver. Essas pessoas são muitas vezes chamadas, dadas como uma sombra de determinadas chefias por forma a que vão trabalhando, trabalhando, trabalhando. Porque, se acontecer que alguém abandone a organização naquela área, naquela atividade, naquela secção, as coisas não possam parar (DG-A2- Grupo A).*

Aquando da saída de um trabalhador há a preocupação em criar condições para que os seus conhecimentos relativos à execução da sua função sejam transferidos para o colaborador que o irá substituir. Para além disso, a definição de procedimentos é referida como uma forma de retenção de conhecimento tácito na organização. A adoção de novos sistemas informáticos *standardizados* específicos da hotelaria e o alargamento do número de pessoas que os saibam utilizar, são também reveladores de práticas de retenção de conhecimento na organização.

*Nós estamos a substituir todas as folhas [de cálculo] que eram feitas informaticamente pelo departamento de informática. Os orçamentos*

*dos hotéis eram todos feitos num número quase impensável de folhas de Excel. Tudo feito por uma pessoa. O que nós estamos a fazer é comprar a empresas que já são especializadas nisso, software em formatos standardizados e que tenham uma empresa que nos dê o apoio. Não estamos dependentes da pessoa interna dos hotéis. Estamos a transitar agora para perder esse risco (DG-A1- Grupo A).*

Sendo a codificação uma das dimensões do processo de armazenamento do conhecimento, cuja função é converter o conhecimento tácito em códigos tornando-o explícito, organizado e inteligível, para quem dele necessita, procurou-se saber como se processa o registo das experiências e do conhecimento relacionado com a atividade dos hotéis. Neste sentido, foram mencionadas várias formas de registo, nomeadamente, a sistematização das experiências turísticas, o registo e a documentação de todos os procedimentos que se relacionam com a certificação em qualidade e ambiente, as atas de reuniões (particularmente das reuniões mensais e dos comités que são de grande detalhe), os relatórios e ferramentas de acompanhamento dos planos, objetivos e metas dos hotéis (como por exemplo o *balanced scorecard*) o registo dos procedimentos e dos *standards* do funcionamento dos hotéis e os manuais de procedimentos.

*Há manuais de utilização que são tipificados e codificados, alguns deles até desenvolvidos com as pessoas do Hotel e isso depois tem localizações específicas em servidores centrais do grupo a que as pessoas têm acesso para ir buscar (...). Os manuais de segurança, a segurança e higiene no trabalho, segurança contra incêndios, etc.. Isso existe, todos manuais que são tipificados, são coordenados com o Departamento de Qualidade Ambiente e Segurança. E que depois são normalizados, chamemos-lhe assim (DG-A4- Grupo A).*

Uma vez que as tecnologias de informação podem ser repositórios do conhecimento, procurou-se saber quais os sistemas informáticos utilizados pelos hotéis para sistematizar e guardar a informação. Nos hotéis do Grupo A a informação relativa à atividade, é registada ao nível de *front office* e de *back office*. O principal sistema informático de *front office* é o *Property Management System (PMS)* que comporta o *software* específico de gestão hoteleira *SIHOT*. Como descreve Diretor de Informática do grupo, este sistema informático

*(...) é só a parte que gere o hotel, a parte de reservas, a parte de chek-in, chek-out, faturação, digamos que a parte principal de hotelaria, que é o que chamamos o PMS. Os hotéis trabalham autonomamente e existe esse sincronismo para o que chamamos o Headquarters em Lisboa. O que é que vai lá para cima? Vai tudo o que é inventário, portanto, eu consigo ver a disponibilidade do meu hotel ou dos 12 hotéis num único sítio. (...) Para o Front office temos o SIHOT. (...) A principal razão da escolha deve-se à circunstância de o OPERA funcionar com um único servidor em Lisboa. Este é um risco que não quisemos assumir há cinco anos atrás. Por muito que as comunicações tenham melhorado os erros ainda persistem (DIA-Grupo A).*



No que diz respeito aos pontos de venda de refeições e bebidas o grupo adotou o sistema informático SQUIRREL, que “faz as faturas normais, de pequena dimensão. Este sistema está nos 12 hotéis. Existe um por hotel mas não temos sincronismo, uma vez que não existe essa necessidade” (DIA-Grupo A).

Ao nível de *back office* o grupo funciona com vários sistemas. Um deles é o EPICOR, um dos *Enterprise Resource Planning* (ERP) mais utilizados em hotelaria.

*O ERP é dedicado apenas ao back office, e diz respeito apenas à contabilidade, gestão de stocks e imobilizado, portanto, abrangendo áreas que não envolvem o cliente. O back office está centralizado em Lisboa (DIA-Grupo A).*

Ainda ao nível de *back office*, particularmente ao nível dos recursos humanos, o grupo utiliza fundamentalmente dois sistemas informáticos: o META4 e o Milenium.

*Há três anos atrás adquirimos um programa para grandes empresas, bastante conhecido em termos nacionais, chamado META 4. Mais uma vez, optámos por ter um único sistema META 4 em Lisboa. (...) Há um ano atrás realizámos a última das aquisições, ligada à área de recursos humanos, para a gestão da assiduidade (...). Neste momento mudámos para o Milenium, é o sistema que temos agora. Para além da vantagem de estar adaptado à hotelaria, tem uma outra vantagem, é biométrico. O interface entre o programa Milenium e o META 4 já foi feito, pelo que todos os dados recolhidos são enviados para o processamento de salários (DIA-Grupo A).*

Cada um destes dois sistemas integra um portal para as chefias e um portal para todos os trabalhadores, embora este último ainda não estivesse operacional aquando da recolha de informação.

*Temos o portal do Milenium, temos o portal do META 4, embora mais vocacionado para a parte da ficha-cadastro, ou seja, se tiver de alterar a minha morada, posso realizar isso através do sistema, sem ter de estar a comunicar essa informação aos Recursos Humanos. (...) Ambos os módulos, já estão configurados mas, em termos de colaborador, ainda não estão ativos. Isto deve-se à nossa pretensão de arrancar com a sua implementação abarcando todas as pessoas e não apenas a metade. O módulo de coordenador como é para chefias e dado que todas as chefias têm computador, já está implementado e a funcionar em pleno há cinco ou seis meses (DIA-Grupo A).*

São ainda utilizados programas como o *Excel* e o *Access*, para a elaboração de bases de dados que servem para sintetizar informação e apresentar relatórios, funcionando como autênticos repositórios do conhecimento.

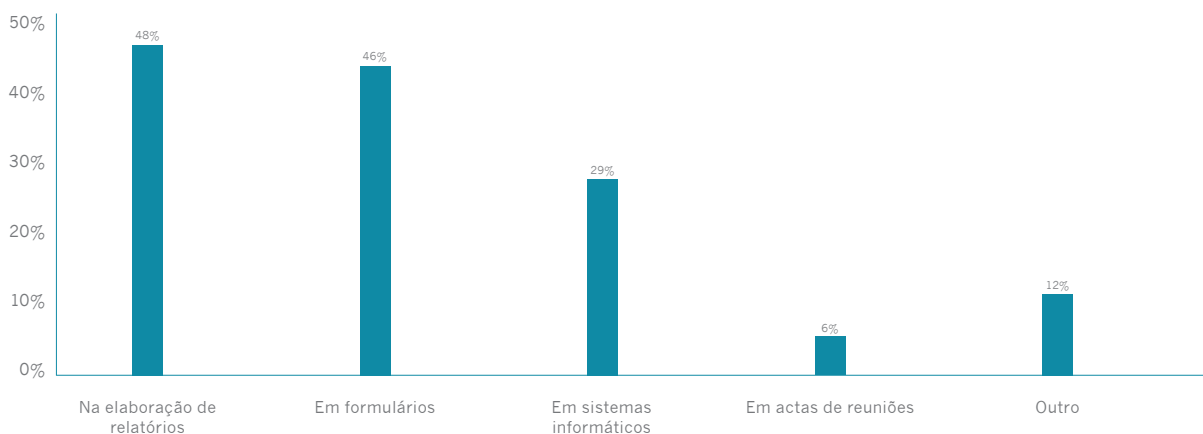
*São ferramentas de reporting feitas por nós. (...) todo o nosso reporting é publicado em Powerpoint ou em Excel. É feito o apuramento nos vários sistemas. Por exemplo, no caso do cliente existe mesmo uma base de dados em Access onde é lançado tudo e onde são feitas todas as contas, e é aqui que se consolidam todos os KPI's (DIA-Grupo A).*

O Diretor de informática revela que a estratégia para o desenvolvimento das TIC passa essencialmente pela centralização e integração da informação, designadamente através da criação de uma central de reservas, da criação de um *data warehouse* e de um sistema *business intelligence* (BI).

*(...) vamos criar um data warehouse. Vamos ter um sistema único com ligações a todos os sistemas que diariamente receberá toda a informação. Desta forma, toda a informação, dos 12 hotéis, que for considerada pertinente e importante irá para um único sítio. Então, qualquer relatório trabalha a partir da informação constante nesta base de dados. (...) Em cima desse data warehouse vai ser criado o que se chama, hoje em dia muito em voga, o BI (business intelligence) ou seja, eu, depois, consigo fazer cenários do tipo what if? (DIA-Grupo A).*

Olhando para os dados do questionário constata-se que a maioria dos inquiridos (70%) (apêndice 8, tabela 16) no seu dia-a-dia de trabalho, regista informação relativa às suas atividades, fundamentalmente, através da elaboração de relatórios, em formulários e nos sistemas informáticos. Embora as atas das reuniões sejam indicadas pelos diretores de hotéis como importantes repositórios do conhecimento, estas são realizadas por um número diminuto de pessoas, pelo que para a generalidade dos inquiridos este item tem uma expressão pouco significativa (gráfico 5.1.3.2.1, apêndice 8, tabela 17).

**Gráfico 5.1.3.2.1** Registo de informação relativa à atividade (N=173) - Grupo A



O mapeamento dos documentos e das pessoas que detêm conhecimento é uma forma de facilitar o acesso ao conhecimento retido na organização. Nesse sentido, perguntou-se aos entrevistados em que medida os trabalhadores dos hotéis sabem como e onde encontrar o conhecimento de que necessitam e, nomeadamente, se são capazes de identificar “quem sabe o quê”. Os entrevistados foram praticamente unânimes em afirmar que as pessoas sabem onde encontrar o conhecimento de que necessitam, embora não exista um mapa para toda a organização que indique os caminhos a percorrer. Os dados recolhidos pelo inquérito por questionário corroboram esta informação, uma vez que 56% dos inquiridos sabem *sempre* e 28% sabem *com frequência* onde e junto de quem ir buscar o conhecimento ou esclarecimento de que necessitam e apenas 1,9% dos inquiridos afirmam *raramente* saber e 0,8% *nunca* sabem onde ou junto de quem se dirigir (apêndice 8, tabela18). A indicação dos repositórios de conhecimento é feita ao nível departamental.

*Não existe um documento para a organização porque cada departamento tem os seus procedimentos de trabalho de cada área e o procedimento diz que a informação x está naquele mapa, naquela aplicação. Se eu sou da área comercial, sei onde é que estão os meus documentos (DRH-Grupo A).*

*Existem os servidores centrais e cada um dos departamentos tem um diretório, dentro do diretório existem coisas que são comuns àquele departamento e coisas que são comuns ao hotel todo. Depois pode haver dentro dos diretórios até diretórios por pessoas ou por cargos; cada departamento faz a sua própria gestão (DG-A4- Grupo A).*

### **5.1.3.3 Transferência do conhecimento**

A transferência do conhecimento consiste na recuperação e acessibilidade desse mesmo conhecimento ao nível da memória coletiva da organização, envolvendo a sua distribuição, a acessibilidade aos repositórios e a partilha entre colegas. Deste modo, a interação presencial, o diálogo, a troca de opiniões, a discussão de problemas e de soluções, ou a partilha de experiências são processos de transferência e, ao mesmo tempo, fatores promotores de um ambiente favorável à criação de novo conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997; Davenport & Prusak, 1998; Nonaka, 1991, 1994; Cabrita, 2009).

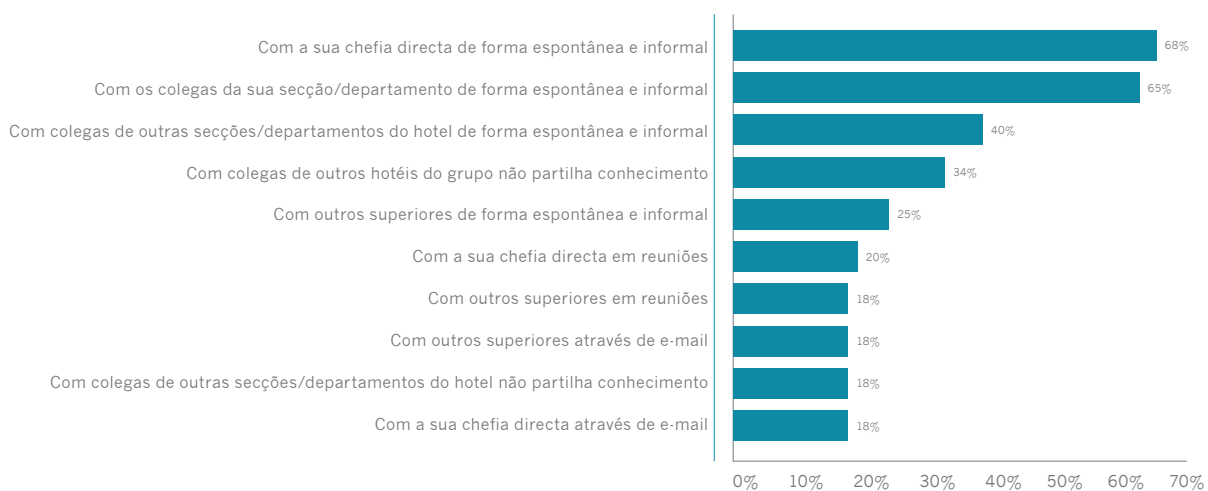
Como já foi mencionado, as principais situações propiciadoras de interação presencial que foram referidas pelos entrevistados são as reuniões, as dinâmicas criadas no âmbito do sistema de qualidade, os pequenos-almoços do Diretor do Hotel com os representantes das várias secções, bem como as conversas que surgem da participação dos trabalhadores na resolução dos problemas.

Debruçando-nos sobre os dados do questionário, constata-se que uma larga maioria dos inquiridos (94%) admite que ocorre a troca de conhecimentos entre os colegas sobre a forma como se realiza o trabalho e se resolvem problemas e que partilha as suas

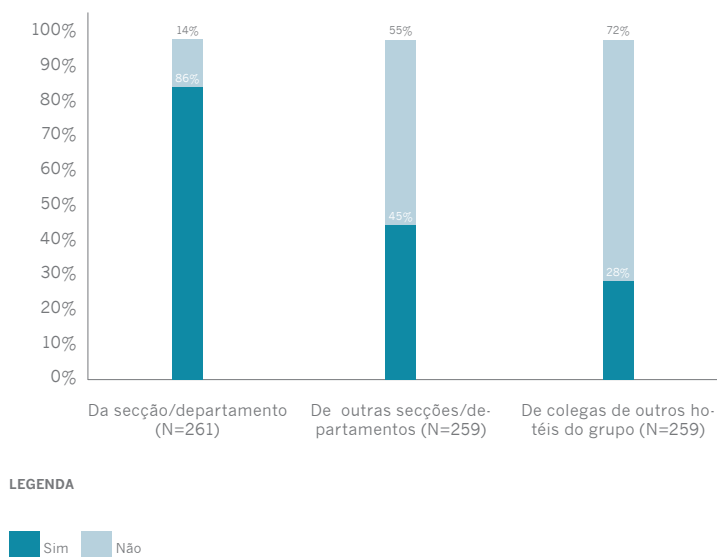
experiências de trabalho com os colegas (apêndice 8, tabela 19).

Quando questionados sobre com quem e de que forma partilham conhecimentos relativos à sua atividade, os inquiridos indicam diversos meios de partilha de conhecimentos, entre os quais, mais uma vez, prevalece a informalidade. Os inquiridos partilham conhecimentos relativos à sua atividade, principalmente de forma espontânea e informal, com a chefia direta (68%), com os colegas da sua secção/departamento (65%) e de outras secções/departamentos do hotel (40%) e com outros superiores (25%). A partilha de conhecimento entre colegas de diferentes hotéis, ou mesmo entre colegas de diferentes departamentos/secções revela-se mais difícil. É de salientar que 34% dos inquiridos referem que não partilham conhecimento com colegas de outros hotéis do grupo e 18% referem que não partilham conhecimento com colegas de outras secções/departamentos do hotel (gráfico 5.1.3.3.1., apêndice 8, tabela 20).

**Gráfico 5.1.3.3.1.** Com quem e de que forma os inquiridos partilham conhecimentos relativos às suas actividades (N=256) - Grupo A



**Gráfico 5.1.3.3.2.** Conhecimento das experiências de trabalho dos colegas - Grupo A



Quando questionados sobre o conhecimento que possuem acerca das experiências de trabalho dos colegas, uma larga maioria dos trabalhadores inquiridos (86%), assume que possui efetivamente esse conhecimento relativamente aos colegas da secção ou do departamento, embora apenas uma minoria tenha conhecimento das experiências de colegas de outras secções ou departamentos (45%) e das experiências de colegas de outros hotéis (28%) (gráfico 5.1.3.3.2., apêndice 8, tabela 21).

Os inquiridos afirmam ter conhecimento das experiências dos colegas principalmente em conversas informais com os colegas, através das chefias, de informações internas, através dos outros colegas que participam em reuniões e da revista do grupo, conforme se pode ver na tabela 5.1.3.3.1. (apêndice 8, tabela 22). Estes dados são reveladores da importância da informalidade na transferência de conhecimento entre colegas e da importância das chefias como meios de transferência de conhecimento.

**Tabela 5.1.3.3.1.** Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento das experiências dos colegas - Grupo A

Categorias de resposta	Colegas da secção/departamento (N=207)	Colegas de outras secções/departamentos (N=93)	Colegas de outros hotéis do grupo (N=59)
Através dos colegas em conversas informais	75%	82%	54%
Chefias	73%	60%	47%
Informações internas	50%	55%	29%
Através dos colegas em reuniões	41%	45%	32%
Revista do grupo	34%	32%	46%
Relatórios	33%	31%	22%
Intranet	11%	16%	19%

Segundo os entrevistados deste grupo, o conhecimento de cariz prático é, num primeiro momento, transmitido através de uma metodologia de tutoria em que os novos colaboradores são acompanhados e ensinados por um tutor que lhes é atribuído.

*Internamente, em cada equipa há pessoas que assumem essa responsabilidade, esse papel de acolher e treinar os novos. Já fizemos algumas formações para tutores para a preparação, para eles terem competências, desenvolverem competências mais de ensino (DRH-Grupo A).*

A formação também é mencionada como um meio através do qual o conhecimento tácito é transmitido, designadamente a formação organizada e ministrada pelos consultores da área de alimentação e bebidas que é dirigida aos chefes de cozinha e *sommeliers* e a formação ao nível da atualização dos sistemas informáticos. Deve-se acrescentar ainda o manual de acolhimento, onde conhecimentos tácitos são codificados em procedimentos escritos e em *standards*, e a transmissão de conhecimento tácito entre colegas.

*Nós [tínhamos] dois mordomos no Hotel, e eles eram de tal forma bons (...) que depois saíram para outros hotéis nossos e nós contratámos outros dois que receberam formação dos dois que saíram. Tinham o standard, mas depois há também a questão comportamental e de atitude, que se aprende no dia-a-dia, no contacto com os clientes. Não é só ler, eles tiveram um mês com os que saíram, para depois poderem começar a fazer aquilo sozinhos (DG-A4- Grupo A).*

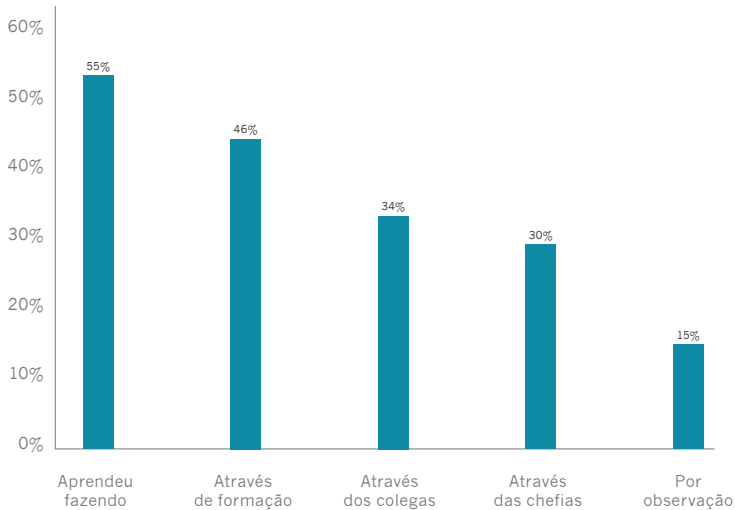
Aquando da entrada no grupo, as pessoas aprendem a sua atividade através de formação inicial ministrada por tutores e chefias. Qualquer destes meios de transmissão de conhecimentos implica a interação humana, o que facilita a transmissão de conheci-

mentos tácitos, particularmente no que diz respeito a atividades de caráter mais operacional, como é o caso da grande maioria das atividades na hotelaria.

*Por exemplo, no caso do bar, o nosso supervisor de bares tem CAP e também já foi formador, e gosta muito de estar um ou dois dias em sala com as pessoas, a dar formação mais técnica (DG-A4- Grupo A).*

Quando questionados sobre a forma como aprenderam a sua atividade, os inquiridos revelam que a aprendizagem através da prática é bastante significativa, uma vez que 55% revelam que *aprendeu fazendo*, seguindo-se a *formação* (46%), a transmissão de conhecimento *através dos colegas* (34%) e das *chefias* (30%) e, por último, a aprendizagem através da *observação* (15%) (Gráfico 5.1.3.3.3., apêndice 8, tabela 23).

**Gráfico 5.1.3.3.3.** Formas de aprendizagem da actividade (N=257) · Grupo A



A rotatividade é referida pela literatura como uma forma de transferência de conhecimento. Sendo assim, foi introduzida uma questão com o propósito de saber em que medida existe nos hotéis em análise um sistema de rotatividade em que as pessoas transitem pelas diferentes áreas do hotel para experienciar e aprender outras áreas de trabalho. O discurso dos entrevistados permite concluir que não há um programa formal de rotatividade.

No entanto, existem situações de rotatividade, nomeadamente ao nível das cozinhas. Tal ocorre sobretudo quando é solicitada uma mudança e quando há iniciativas pontuais dos hotéis com esse objetivo, como já sucedeu no Hotel A.

*O processo do cliente que chega ao hotel não acaba no momento em que ele faz o check in, não é? Aquele processo inicia-se quando ele chega à porta do hotel, com o bagageiro, depois, passa para o rececionista e depois passa para a empregada de andares. Portanto, se alguma coisa neste processo corre mal, todo ele não funciona. E portanto, por causa disto, nós chegámos à conclusão que era muito importante que o bagageiro também conhecesse o trabalho da receção e o trabalho dos andares e a receção conhecesse o trabalho do bagageiro e o trabalho dos andares e ao contrário. (...) E isso aprende-se passando pelo lugar. (...) Nós já fizemos alguns exemplos desses (...). Tiveram uma semana na receção e uma semana nos andares (DG-A5- Grupo A).*

Quando o tema é a rotatividade, vários entrevistados mencionam a sua importância no âmbito da função de Diretor de Serviço do Hotel, uma vez que se trata de uma função que obriga a um conhecimento global do funcionamento dos diversos departamentos. Para além disso, esta função é normalmente desempenhada por um conjunto de pessoas que têm os seus postos de trabalho fixos em diferentes departamentos e que são destacadas para, em determinados dias, desempenharem a função de Diretores de Serviço do Hotel.

*Estamos a falar de sete pessoas, têm dias fixos e, nesse dia são os Diretores de Serviço. (...) Ora, o duty manager (...), habitualmente, entra à uma da tarde e depois fica até às dez da noite. E portanto, essa pessoa representa a direção do hotel, perante o cliente, além de ter uma check list, que vai verificar todos os dias nos vários departamentos e várias secções. desde, por exemplo, ir ver se os balneários do staff estão limpos, se as portas estão fechadas, até às zonas das portas de emergência se estão operacionais (DG-A3- Grupo A).*

*Tentamos pôr o máximo de pessoas possível nessa escala e que não sejam só diretores departamentais e isso faz com que as pessoas também tenham um conhecimento mais integral da dinâmica do hotel todo. (...) Eles aprendem como o hotel funciona, não só na área deles, por exemplo, a minha secretária, a minha assistente ela faz parte da escala de serviço. Então ela não sabe só o que é mandar cartas para mim ou fazer telefonemas ou tratar da minha agenda. Ela sabe como funciona a receção, ou como funciona o restaurante ou o bar porque entretanto ela está naquela escala de serviço e volta e meia surgem situações, que ela tem que ajudar a resolver falando com as chefias dessas secções e vão absorvendo (DG-A4- Grupo A).*

Em relação à rotatividade, 67% dos inquiridos afirmam que não passaram por diferentes postos de trabalho que lhes proporcionassem o desempenho de funções diferentes das atuais e apenas 33 % dos inquiridos passaram por outros postos de trabalho e realizaram outras funções (apêndice 8, tabela 24). É importante destacar que a média de antiguidade no departamento/secção é de 9 anos. A área onde se assinalou mais rotatividade foi, efetivamente, a área de F&B, sendo que 37% dos inquiridos indicaram que já rodaram por outros postos trabalho, contrapondo com 30% dos inquiridos da área do Alojamento e 33% dos inquiridos pertencentes a “Outros serviços” (apêndice 8, tabela 25).

A formação é também uma forma privilegiada de partilha e transferência de conhecimento tácito e explícito. O grupo elabora planos de formação trimestrais. Quando um novo trabalhador integra a organização, é submetido a formação inicial de integração e, posteriormente, vai sendo alvo de formação técnica, havendo a preocupação de atualização de novas técnicas e novas formas de fazer.

*Começámos há uns anos, por uma formação técnica, queríamos que eles soubessem mais da área deles porque, entretanto, o mundo hoteleiro tem-se vindo a reinventar quase anualmente. Novas técnicas de, por exemplo, fazer camas, novas técnicas na parte de comida, na par-*

*te de bebida, na parte de buffets, na parte de lifestyle. Bom, os hotéis têm sido cada vez mais uma plataforma social e a inovação acontece a cada minuto em todo o lado. E convinha que as pessoas fossem as melhores na sua área em cada um dos momentos (DG-A4- Grupo A).*

No âmbito da formação técnica por vezes, alguns trabalhadores são destacados pontualmente como formadores internos para transmitirem os seus conhecimentos ao nível da área em que estão a trabalhar.

*Nós aproveitamos algumas pessoas que são boas e que têm experiências muito ricas em determinadas áreas, para fazerem formação nos outros hotéis nessas áreas: ao nível das governantas e ao nível das receções. Formadores internos no sentido de implementar algumas metodologias que se usam com sucesso noutros hotéis. Portanto, nesse aspeto, há essa preocupação. Se nós temos aqui um sistema de controlo de produtividade, por exemplo, que funciona bem e queremos levá-lo para outro hotel, a pessoa que é responsável por garantir e que desenvolveu aquela metodologia, vai ensinar os outros a fazer. Portanto há essa preocupação, agora isso é pontual. Não há um sistema que esteja implementado (DRH-Grupo A).*

Um dos entrevistados salienta que, nos últimos três anos, o grupo realiza de forma regular ações de formação comportamental que procuram, através de jogos, desenvolver a criatividade e o espírito de equipa. Na área das TIC é ministrada formação aos novos colaboradores e, de seis em seis meses, são realizadas ações de formação intensivas, consoante as necessidades detetadas ou quando são realizadas alterações nos sistemas informáticos.

No discurso dos entrevistados, em particular no discurso da Diretora de Recursos Humanos, é possível perceber que no Grupo A existe a preocupação em facultar aos seus trabalhadores formação que vai para além das necessidades imediatas das suas funções, como por exemplo formação em idiomas ou em informática.

*Temos muita gente a fazer formação em línguas e em informática, por exemplo, para depois fazerem os RVCC's, aquele reconhecimento de competências de habilitações escolares e isso tudo. Nós promovemos, de facto, o desenvolvimento das pessoas, achamos que é importante, independentemente da necessidade que eles têm de dar resposta imediata na sua função (DRH-Grupo A).*

*A nossa preocupação é sempre dar às pessoas o máximo de conhecimentos possíveis, (...) não nos limitamos a dar formação às pessoas nas áreas específicas em que elas estão a atuar (DG-A5- Grupo A).*

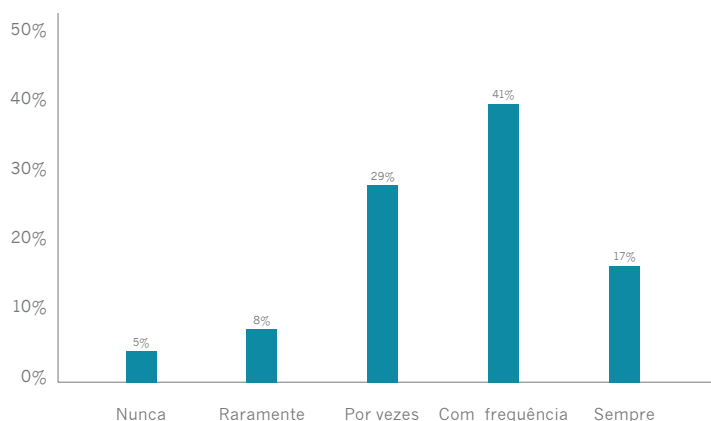
Contudo, o Diretor do Hotel A5 refere que existe no grupo uma certa assimetria em relação ao público-alvo da formação. Alguns trabalhadores são alvo de mais formação porque estão sempre disponíveis para isso e outros têm menos formação porque resistem. Apesar de se proceder a uma avaliação imediata das ações de formação, a Direto-



ra de Recursos Humanos salienta que não ocorre uma verdadeira avaliação do impacto da formação na organização. Sendo assim, não é possível garantir uma informação rigorosa sobre a eficácia da transferência de conhecimento através da formação e o seu impacto no desempenho dos trabalhadores.

Mediante os dados do inquérito mostrados no gráfico 5.1.3.3.4. (apêndice 8, tabela 26), verifica-se que já foi proporcionada formação profissional à grande maioria dos inquiridos. 87% dos inquiridos estão entre aqueles que reconhecem que no hotel lhes têm sido proporcionadas ações de formação profissional *sempre*, *com frequência* ou *por vezes*. Embora 13% dos inquiridos refiram que *nunca* ou *raramente* frequentaram formação.

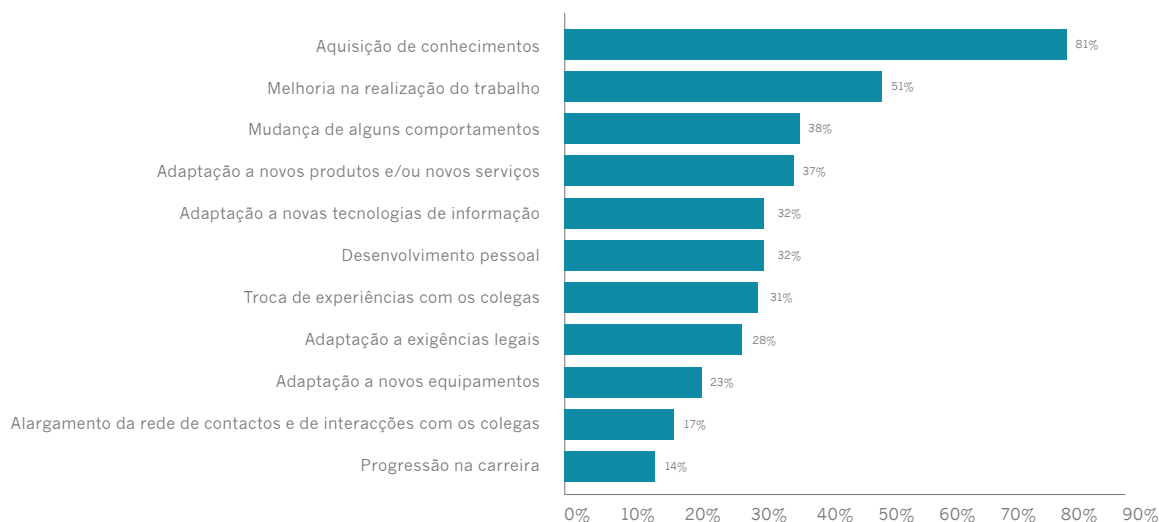
**Gráfico 5.1.3.3.4.** Participação em formação proporcionada pelo hotel (N=258) - Grupo A



Um número diminuto (5% dos inquiridos, o que corresponde a 14 indivíduos), refere que no hotel nunca lhes proporcionaram formação profissional e que isso se deveu fundamentalmente ao facto de não terem sido propostos para formação (57%), ao volume de trabalho que não lhes permitiu a participação na formação (29%) e, por último, ao facto dos inquiridos não terem sentido necessidade de formação (14%) (apêndice 8, tabela 27).

Os inquiridos que já frequentaram formação proporcionada pelo hotel assinalam várias consequências dessa formação (gráfico 5.1.3.3.5, apêndice 8, tabela 28), sendo as principais a aquisição de conhecimentos (81%), a melhoria na realização do trabalho (51%), a mudança de alguns comportamentos (38%), a adaptação a novos produtos e/ou novos serviços (37%), a adaptação a novas tecnologias de informação, o desenvolvimento pessoal (32%) e a troca de experiências com os colegas (31%).

**Gráfico 5.1.3.3.5.** Consequências da formação (N=239) - Grupo A



Ao nível das infraestruturas tecnológicas que podem promover a comunicação e, conseqüentemente, a transferência do conhecimento, verifica-se que o acesso à *internet* e à *intranet* é generalizado a todos, quer nos postos de trabalho daqueles que utilizam o computador como ferramenta de trabalho, quer através de pontos de acesso à *internet* criados nos refeitórios. Como afirma um dos Diretores Gerais:

*Criámos uns pontos de internet no refeitório de pessoal que permitem também que as pessoas nos tempos livres os possam utilizar (DG-A5- Grupo A).*

No entanto, o Diretor de Informática esclarece que não existe uma plataforma que promova a discussão e o diálogo virtual, também os Diretores dos hotéis A1 e A4 reconhecem que não têm sido exploradas as redes comunicacionais ao nível das TIC. Fora do contexto do hotel, apenas 4% dos inquiridos participam em grupos virtuais ou redes sociais onde se discutem temas de hotelaria (apêndice 8, tabela 29).

No que respeita à política de segurança do conhecimento, de uma forma geral, os entrevistados direcionam o discurso para a segurança ao nível do acesso à informação em suporte digital e não para o conhecimento detido pelas pessoas. No entanto, 95% dos inquiridos afirmam saber qual o conhecimento que não devem transmitir para o exterior do hotel (apêndice 8, tabela 30). A política de segurança é definida centralmente pela Administração em conjunto com o Departamento de Informática e com os contributos dos Diretores Gerais. “A segurança da informação é vedada por passwords e níveis de autorização” (DG-A1- Grupo A), sendo constituídos níveis de acesso. Num primeiro nível existe o acesso por funções, num segundo nível o acesso por departamento, em que todos os elementos do departamento têm acesso a determinado tipo de informação, num terceiro nível surge o grupo de pessoas que têm acesso a todos os dados do hotel, onde se integram os Diretores Gerais. Os acessos em cada departamento são definidos pelos diretores de departamento e o Diretor Informático aplica as suas instruções. Todos os trabalhadores têm códigos pessoais de acesso aos sistemas informáticos e ao sistema de rede.

*Aquilo que está instituído é o seguinte: no que respeita os programas, existem os chamados perfis standard, ou seja tenho um perfil de “rececionista”, um perfil de “reservista”, um perfil de Chefe de Recepção. Quando alguém entra na empresa como rececionista, eu recebo um e-mail a informar que entrou um colaborador novo com o perfil de “rececionista”, então, abro um “utilizador” com aquele perfil e ele tem rigorosamente os mesmos acessos que todos os rececionistas. Os perfis estão mais ou menos estandardizados (DIA-Grupo A).*

*Ora, na rede (...) trabalhamos desta forma: as diretorias ou pastas, são criadas e nomeadas por funções e posteriormente definimos quem pode ter acesso àquela pasta que corresponde a determinada função. (...) Isto funciona por grupos, ou seja, apenas quem pertence à Direção de Alojamentos tem acesso a tudo nos Alojamentos. (...) Depois temos, um nível mais “lato”, quem está habilitado a*

*ter acesso total ao Hotel A4, como é o caso do Diretor Geral. Sendo Diretor Geral, ele está inserido num grupo que tem, automaticamente, acesso a todos os dados. (...) É o Diretor, como responsável do departamento, que tem de definir quem tem acesso e a que pastas pode aceder (DIA-Grupo A).*

#### **5.1.3.4 Utilização do conhecimento**

Após a localização e obtenção do conhecimento, coloca-se o repto de o aplicar nas situações de trabalho. Nesta ocasião, a aplicação criativa do conhecimento revela-se de grande importância para a criação de soluções alternativas e mais eficientes, pelo que a inovação torna-se uma questão central.

Quando se procura saber se os trabalhadores nos hotéis são estimulados a inovar, os entrevistados dão destaque ao processo de reposicionamento da marca, que o grupo iniciou em 2008. O Grupo A criou um novo conceito assente na experiência turística, que passou a ser a sua imagem de marca. Este conceito baseia-se na possibilidade de oferecer diversas experiências aos clientes, quer dentro quer fora dos hotéis, as quais visam proporcionar mais do que uma simples noite no hotel. A implementação desta mudança despoletou uma série de processos de inovação nos vários hotéis, nomeadamente ao nível de produtos e serviços. Como é o caso da conceção de experiências para disponibilizar aos clientes. Deste modo, segundo os entrevistados, foi criado um ambiente em que os trabalhadores são desafiados constantemente a inovar e a procurar novas soluções.

*Se considerarmos a inovação ao nível de produtos e serviços, qualquer pessoa tem abertura para fazer uma coisa, para propor aquilo que considera que a organização do hotel ou o hotel, pode dar aos seus clientes (DG-A2- Grupo A).*

*Nós, aliás, somos conhecidos pelo mercado por nos últimos quatro anos termos reposicionado a marca que tinha valores muito gastos e clássicos. Então, fizemos uma atualização da marca, um melhoramento, e isso teve a ver com processos de inovação. (...) Nesta fase, nós em termos do nosso grupo, ganhámos este ano o prémio do Turismo de Portugal para o melhor serviço, através de uma componente de inovação que nós materializamos, que foi a questão [da experiência]. (...). Olhe, venha daí e experimente outras coisas ou tenha experiências diferentes! Aquilo pressupõe que todos os hotéis tivessem criado as suas próprias experiências, pressupõe a promoção de brochuras com as experiências, pressupõe uma parceria, por exemplo com A Vida é Bela, para a distribuição das experiências, pressupõe a montagem de motores de venda on-line das experiências, etc., etc. (DG-A4- Grupo A).*

*[Inovar] no nosso grupo não só é possível como até é alimentado. Este desafio constante que nós temos de inovar, de procurar novas soluções e de mudar uma série de coisas traz-nos um grande desgaste e*

*uma grande desorganização em determinados momentos, mas depois tem efeitos muito positivos, acaba por nos dar oportunidades de desenvolvimento e crescimento que são importantes (DRH-Grupo A).*

É de salientar a importância dos comités onde se operacionalizam as novas ideias para produtos e serviços. Como refere a Diretora de Recursos Humanos,

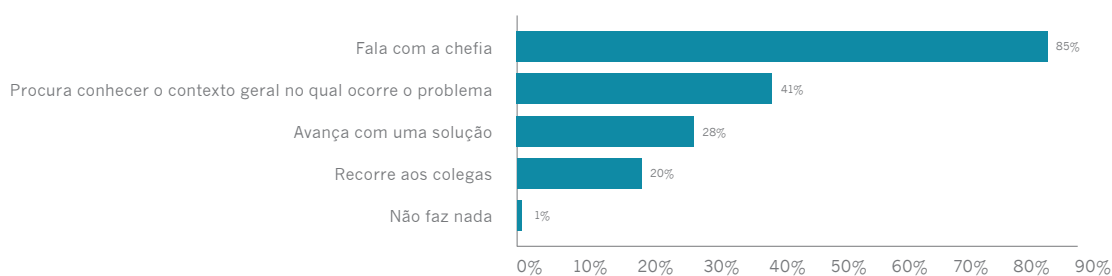
*[Os comités] estão muito ligados ao nível da implementação de muitos desses produtos que resultaram da inovação. Porque esses fóruns, sobretudo o que eles fazem é operacionalizar os conceitos (DRH-Grupo A).*

O Diretor do hotel A4 refere que, no seu hotel, o Comité de Segurança e Higiene no Trabalho tem funcionado como um “viveiro” que inova e experimenta ao nível desta área, mas espera-se que posteriormente esta metodologia se expanda a outras áreas no hotel.

No momento da recolha de dados, não existia no grupo uma política explícita de incentivo à criatividade nem um programa formalizado de recolha de sugestões, embora os entrevistados tenham referido alguns espaços formais onde os trabalhadores são convidados a transmitir e apresentar as suas ideias. É o caso dos comités, das reuniões, dos questionários aos colaboradores internos, das caixas de sugestões e das de refeições com o Diretor. No entanto, nem todos os espaços formais mencionados pelos entrevistados são, efetivamente, utilizados pelos trabalhadores inquiridos. A maioria dos trabalhadores inquiridos quando tem uma ideia ou sugestão fala com o seu superior. As opiniões dos inquiridos relativamente à implementação de novas ideias e à divulgação do nome do seu autor divergem entre o *sim* e o *não* em aproximadamente 50% dos casos. A maioria não sabe como pode ser alvo de reconhecimento caso apresente uma ideia inovadora que ajude a atingir os objetivos do hotel (apêndice 8, tabela 11).

A aplicação de conhecimento adquirido ocorre no quotidiano do trabalho na tomada de decisão, na execução de tarefas e, claro, na resolução de problemas (Liebowitz & Beckman, 1998). Nesse sentido, perguntou-se aos trabalhadores como procediam perante um problema no decurso do desempenho das suas funções. Olhando para os dados do questionário, apresentados no gráfico 5.1.3.4.1. (apêndice 8, tabela 31), constata-se que a maioria (85%) afirma que fala com a chefia, 41%, procuram conhecer o contexto geral em que ocorre o problema, apenas 28% dizem avançar com uma solução enquanto 20% recorrem aos colegas. Estes dados são reveladores de que a resolução dos problemas ainda pesa muito sobre as chefias.

Gráfico 5.1.3.4.1 Procedimento perante um problema (N=261) - Grupo A



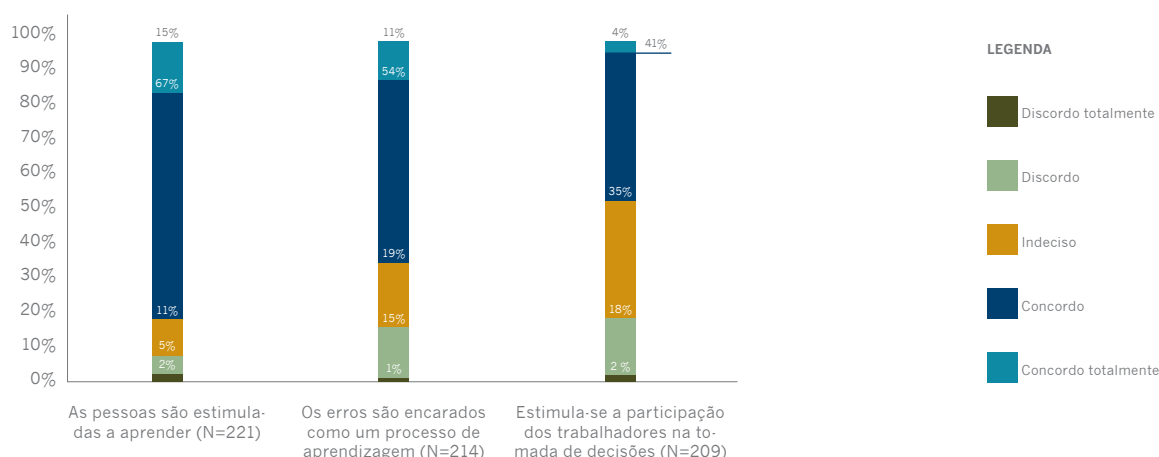
Quando questionados sobre os estímulos à aprendizagem, três dos entrevistados consideraram que a aprendizagem é efetivamente estimulada. Segundo a Diretora de Recursos Humanos, as pessoas da organização têm uma maior sensibilidade e consciência relativamente à necessidade de se atualizarem e, por conseguinte, de aprenderem. O Diretor Geral do Hotel A3, por seu turno, avança com exemplos concretos de incentivos à aprendizagem,

*Por exemplo, uma das coisas que estamos a fazer é o standard da semana, porque é uma forma que encontramos de ir implementando e relembrando os standards de serviço. Nós selecionamos um standard da semana, por exemplo, a receção vai buscar um standard que tenha a forma como se recebe o cliente, (...) aquele é o Standard da semana e toda a gente tem que seguir á risca. (...) Estamos a fazer isso nos restaurantes, estamos a fazer isso em todos os sítios. (...) Por exemplo, a chefe de receção pediu uma sala de reuniões para amanhã, tem alguns elementos novos, vai também reunir com a equipa para, debater alguns assuntos da secção e desafiar as pessoas também a irem mais além. Normalmente, cada pessoa tem, depois, a sua forma de organização, cada chefia vai ter a sua forma de se organizar e de ir fazendo este tipo de comunicações e passagens de informação e de conhecimento e puxar pelas pessoas, portanto, isto que não é estático (DG-A3- Grupo A).*

O diretor Geral do Hotel A1 considera o reconhecimento fundamental para estimular as pessoas a dar o seu melhor, de uma “maneira em que as pessoas, quanto mais conhecimento trouxeram para a empresa, mais são reconhecidas” (DG-A1- Grupo A). De acordo com os entrevistados citados, o estímulo à aprendizagem faz-se através da promoção de processos de aprendizagem, da participação e do reconhecimento.

No que concerne à opinião dos inquiridos, 82% concordam que as pessoas são estimuladas a aprender e já uma maioria menos significativa, 65%, concordam que os erros são encarados como um processo de aprendizagem e apenas 45% dos inquiridos concordam que se estimula a participação dos trabalhadores na tomada de decisões. É também de salientar que um número significativo (35%) se diz indeciso em relação a esta questão, conforme demonstram os dados do gráfico 5.1.3.4.2. (apêndice 8, tabela 32).

**Gráfico 5.1.3.4.2.** Estímulo à utilização do conhecimento - Grupo A



## 5.1.4 Práticas facilitadoras da Gestão do Conhecimento

### 5.1.4.1 A estratégia e a gestão de topo

A definição da estratégia da organização pode contribuir para uma Gestão do Conhecimento, nomeadamente através da identificação do conhecimento estratégico necessário para a concretização dos objetivos definidos. A coordenação de esforços para a criação, a transferência e a exploração dos conhecimentos chave pode levar a um melhor desempenho da organização (Zheng et al., 2010). É importante um consenso sobre as competências e aptidões necessárias à concretização da estratégia da organização, para que as diversas unidades funcionais saibam qual o conhecimento que necessitam adquirir, gerir e disseminar, para alcançarem a concretização dos objetivos. Nesse sentido, perguntou-se aos entrevistados se, ao nível da gestão de topo, as competências essenciais para a concretização dos objetivos estratégicos estão identificadas e em que consistem. As respostas foram, porém, muito difusas. Alguns entrevistados afirmam que há uma identificação das competências, mas não dizem quais e direcionam o discurso para outros assuntos. A Diretora de Recursos Humanos foi quem mais se pronunciou sobre esta questão tendo referido que as competências chave estão identificadas, através da análise de funções que se iniciou há três anos atrás, com o propósito de se conceber um modelo de gestão de desempenho.

*Nós tivemos um trabalho de análise das funções e das competências necessárias para o desempenho de cada uma dessas funções. Isso foi um trabalho que fizemos há três anos, que depois deu origem a este modelo de gestão de desempenho que está agora a ir para o terreno. Foram três anos neste processo de análise, de levantamento das características das funções da identificação das competências (DRH-Grupo A).*

Dois Diretores Gerais e a Diretora de Recursos Humanos referem que a qualidade do serviço é uma característica que diferencia o grupo no mercado. A Diretora de Recursos Humanos menciona ainda, o conhecimento do mercado como uma competência de grande importância para o grupo e a capacidade de planeamento e controlo, visão e liderança dos gestores do grupo.

*Acho que são muito importantes as competências chave dos líderes, que são controlo e planeamento, visão global e liderança. Acho que isto é, de facto, muitíssimo importante e ainda mais importante no momento atual. Porque para otimizar custos e sendo que os custos com pessoal, por exemplo, são uma grande fatia dos custos dentro de uma operação hoteleira, para otimizar é preciso saber, planejar os serviços, saber gerir as equipas, saber encontrar soluções fora do quadro para estes momentos que são complicados (DRH- Grupo A).*

Atendendo às repostas pouco incisivas em relação a esta questão, pode-se afirmar que não existe um consenso alargado sobre as competências essenciais necessárias à

concretização da estratégia e que este não é um assunto amplamente discutido por todos no grupo, nem do domínio de todos.

A comunicação da estratégia a todos os níveis organizacionais é referida por Terra (1999) e por Nonaka e Takeuchi (Nonaka & Takeuchi, 1997) como uma prática facilitadora da Gestão de Conhecimento, na medida em que, para além de dar a conhecer a estratégia, pode orientar os comportamentos num compromisso coletivo para a criação do conhecimento.

O Grupo A comunica a sua estratégia, numa primeira instância, através do manual do colaborador que é facultado a cada novo trabalhador que integra o grupo. Para quem já está integrado nos hotéis do grupo, a comunicação da estratégia é feita quer através da revista do grupo quer através das reuniões que se realizam aos diversos níveis da estrutura organizacional. Como referem os Diretores Gerais dos hotéis,

*[A comunicação da estratégia é feita] nos Comitês de Alojamento, nos Comitês de Compras, nas reuniões com chefias, nas reuniões gerais (DG-A5- Grupo A).*

*Nós temos reuniões trimestrais com a Administração, com os Diretores dos hotéis. Portanto de três em três meses reunimos durante dois dias e é nessas reuniões, que nós vamos tendo conhecimento da estratégia digamos, do grupo (DG-A3- Grupo A).*

*[A comunicação da estratégia é feita], através das direções gerais nas reuniões que existem, sejam reuniões de estratégia, sejam reuniões operacionais, normalmente, há hotéis que as fazem todos os dias, há hotéis que as fazem uma vez por semana, há hotéis que as fazem duas vezes e isso é um acompanhamento constante das operações (DG-A4- Grupo A).*

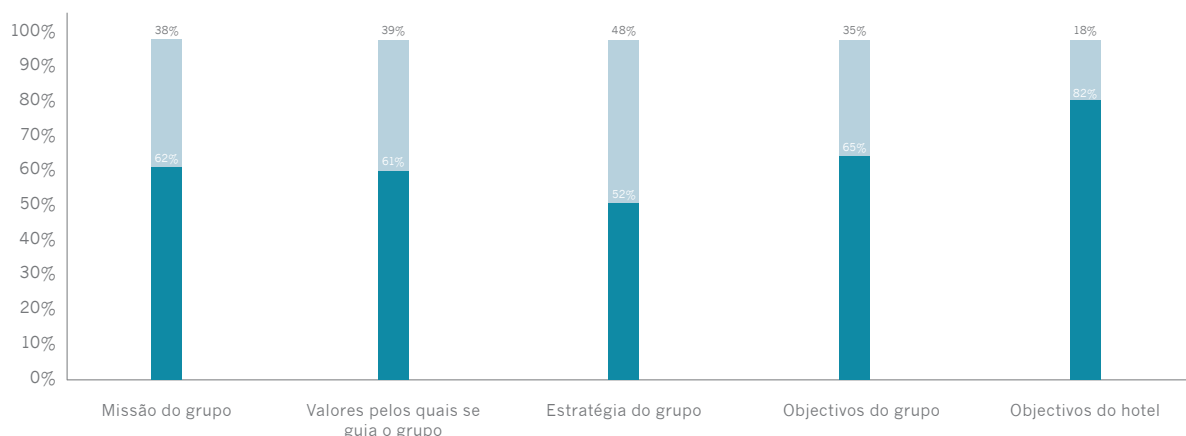
O Diretor do Hotel A4 refere que existe um pivô em cada hotel que é responsável por promover a comunicação interna e, por conseguinte, a comunicação da estratégia.

*A fusão entre a área de marketing e a área de recursos humanos tem, em cada um dos hotéis, um pivô de comunicação interna que reporta a essas duas áreas, e que, no fundo, tem o objetivo de melhorar os índices de comunicação dentro de cada unidade, para os quais temos objetivos que nós medimos anualmente. Essa melhoria da comunicação tem, não só aquilo que a empresa vai sendo no seu dia-a-dia mas também aquilo que é suposto ela vir a ser no futuro e isso mexe com as questões de estratégia (DG-A4- Grupo A).*

Através das respostas ao questionário, constata-se que a maioria dos trabalhadores inquiridos do Grupo A, num intervalo que varia entre os 52% e os 65%, afirma ter conhecimento da missão, dos valores, da estratégia e dos objetivos do grupo, como se pode ver no gráfico 5.1.4.1.1. (apêndice 8, tabela 33). Os inquiridos revelaram-se conhecedores dos objetivos do grupo (65%) e do hotel (82%) mas é ao nível da estratégia do grupo que mais inquiridos revelam desconhecimento, uma vez que 48% assinalam que

a desconhecem. O que indica que os inquiridos têm mais conhecimento da realidade que lhes é mais próxima e que se prende mais diretamente com o seu trabalho do que dos desígnios organizacionais que lhes são mais distantes. Os objetivos do grupo e do hotel são definidos em cascata e balizam os critérios para a atribuição de um prémio designado no Grupo A como o “prémio de *balanced scorecard*”.

Gráfico 5.1.4.1.1. Conhecimento da missão, valores, estratégia e objetivos (N=261) - Grupo A



LEGENDA

Conheço Não conheço

Os inquiridos têm conhecimento dos objetivos do grupo de diversas formas, mas verifica-se uma maior concentração de respostas em meios como o *site* do grupo e do hotel (19%), as chefias (17%), a *intranet* (11%) e os documentos internos (10%), conforme se pode verificar na tabela 5.1.4.1.1. (apêndice 8, tabela 34). Curiosamente, 16%, dos inquiridos (o que corresponde a 27 indivíduos) indicam que têm conhecimento dos objetivos do grupo através de outros meios, mas destes, apenas 8 inquiridos referem a formação e 5 a revista do grupo. Relativamente aos meios através dos quais os inquiridos têm conhecimento dos objetivos do hotel, as chefias assumem grande relevo (83%), pois são estas que nas reuniões divulgam os objetivos, destacam-se também os documentos internos (45%), as conversas entre colegas (29%) e o manual de acolhimento (23%) (apêndice 8, tabela 35).

Tabela 5.1.4.1.1. Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento dos objetivos do grupo e do hotel - Grupo A

Categorias de resposta	Objetivos do grupo (N=168)	Objetivos do hotel (N=209)
Site do grupo e do hotel	19%	13%
Chefias	17%	83%
Intranet	11%	5%
Documentos internos	10%	45%
Manual de acolhimento	8%	23%
Conversas entre colegas	7%	29%
Outro	16%	6%



Segundo diversos autores, a criação intencional, pelos gestores, de um constante sentido de urgência e de uma necessidade permanente de inovação, estabelecendo metas desafiadoras, facilita e estimula a criação contínua de conhecimento (Hamel & Prahalad, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1997; Davenport & Prusak, 1998; Terra, 2001a, p. 107). Os entrevistados referem que há sempre metas desafiadoras e desafio à mudança, o que faz com que vivam numa revolução constante. Estes enunciam alguns dos desafios com que se depararam recentemente e que os catapultaram para uma mudança contínua e os tem estimulado para a criação de novo conhecimento, designadamente: a mudança de imagem do grupo em 2008, baseada num conceito assente em experiências turísticas, que lançou o desafio a todos para criarem experiências para oferecer aos clientes; a reestruturação das áreas de suporte à atividade (área de recursos humanos, a área da qualidade, a área financeira, a área de compras e a área de gestão técnica) assente na centralização e na implementação de novas ferramentas informáticas; o ajustamento constante ao contexto económico que obriga à revisão dos objetivos; a uniformização dos procedimentos e a mudança de mentalidades nos hotéis adquiridos; e a definição de novos objetivos que está a decorrer em função da conceção do sistema de gestão de desempenho que se pretende implementar.

*Nós estamos precisamente a uniformizar os hotéis como uma cadeia e os procedimentos e a maneira de pensar das pessoas e a cultura e, ao mesmo tempo, a implementar conceitos novos, por isso é que lhe digo que estamos num processo de revolução constante. Que tem, por um lado a uniformização de procedimentos, por outro lado, a mudança de mentalidades feitas, a vários níveis e em vários hotéis porque o nível de conversão é diferente em cada um deles e (...) ao mesmo tempo a implementação de reestruturações, centralização de determinadas áreas – área administrativa, área de recursos humanos, área de compras, a área de gestão técnica – e ao mesmo tempo a implementação de conceitos novos. Portanto, estamos neste processo todo ao mesmo tempo (DG-A5- Grupo A).*

*Metas desafiadoras sim, nós fazemos forecasts na empresa e, portanto, determinadas vezes ajustamos [as metas]. Este ano aconteceu, nós tivemos que ajustar porque o primeiro trimestre no Algarve foi francamente mau. (...) Nós tivemos que ajustar os objetivos do Algarve (DG-A3- Grupo A).*

Segundo Terra (2001a), o discurso dos líderes deve refletir-se nas suas ações e nos mecanismos que reforçam a cultura organizacional. O exemplo dos líderes na partilha do seu próprio conhecimento e informação é uma forma de estimular a partilha do conhecimento na organização, uma vez que demonstram que esta atitude é valorizada. Seis dos entrevistados afirmam claramente que nos hotéis nem todas as chefias dão o exemplo a esse nível. “Algumas sim, outras ainda não” (DRH-Grupo A). É de salientar que há algumas chefias que têm muita antiguidade na casa e que, segundo o Diretor do Hotel A5, ainda retêm informação.

*Ainda pensam que guardar a informação para si e não passar para os outros é ter poder e é o garante do seu posto (DG-A5- Grupo A).*

No entanto, tendo em atenção os dados do questionário, a opinião dos inquiridos sobre esta questão é mais positiva. Uma maioria significativa dos inquiridos (84%) considera que as chefias do hotel dão exemplo ao nível da partilha da informação e do conhecimento, enquanto os restantes 16% consideram que as chefias não são exemplares e esse nível (apêndice 8, tabela 36). Quando perguntamos aos inquiridos se aprendem com as chefias, as opiniões dividem-se de forma aproximada: 81% consideram que aprendem com as chefias e 19% consideram que não aprendem (apêndice 8, tabela 37).

#### **5.1.4.2 Cultura organizacional**

São vários os autores que defendem que a criação de conhecimento está associada a fatores culturais (Nonaka & Takeuchi, 1997; Terra, 1999, Lee & Choi, 2003; Cardoso, 2008). Segundo Sainsaulieu (1987), as organizações são espaços de criação de cultura, onde ocorre aprendizagem organizacional e onde há um papel ativo dos atores na criação da cultura organizacional. Terra (1999, 2001b), por seu turno, refere um vasto conjunto de fatores culturais que podem facilitar a Gestão do Conhecimento: a comemoração de realizações em momentos importantes, as reuniões informais fora do local de trabalho (*brainstormings*), o estímulo à experimentação e à liberdade para tentar e falhar, a abertura e valorização da discussão de novas ideias, a tolerância ao sentido de humor, a confiança e o orgulho em trabalhar para a organização, a honestidade intelectual (as pessoas evidenciarem aquilo que sabem e o que não sabem), a preocupação com a otimização conjunta da organização e a existência de espaços conducentes à partilha informal de conhecimento.

Uma forma de promover a visão e os valores da organização, procurando orientar o comportamento e o compromisso das pessoas nesse sentido, é a adoção de políticas de gestão e de atos simbólicos que contribuam para consolidar a cultura organizacional. Ainda segundo Terra (2001), as organizações inovadoras comemoram a concretização de resultados importantes que estavam alinhados com os valores, metas e objetivos.

No Grupo A a comemoração de realizações e momentos importantes e a realização de convívios é promovida essencialmente através de três tipos de eventos:

*i)* a realização de festas comemorativas, nomeadamente as festas de aniversário, onde se aproveita para fazer outras comemorações, as festas de Natal e de Carnaval e a festa do final do verão; *ii)* a organização de convívios fora do local de trabalho, como por exemplo, idas ao museu, corridas de *karting*, torneios de *bowling*, passeios diversos; *iii)* e a realização de eventos desportivos, mais concretamente jogos de futebol com equipas de outros hotéis. As festas de aniversário, Carnaval, do verão e a organização de convívios fora dos hotéis são realizadas ao nível dos hotéis, podendo ter variações de hotel para hotel.

*Uma vez por mês fazemos as festas dos aniversários. Temos sempre presentes para os aniversariantes. Fazemos no refeitório a entrega dos presentes e a entrega de outras coisas, outras comemorações. (DRH-Grupo A).*

*No Natal fazemos, uma festa global do Algarve todo. Antes faziam-se festas em cada hotel, mas agora, para criar mais espírito, fazemos uma festa única onde todos os hotéis se juntam. Depois, temos algumas festas mais pontuais, fazemos uma festa de Carnaval e durante o ano, enfim, de uma forma mais esporádica, mas também fazemos algumas festas. Geralmente, no fim do verão, aqui no hotel fazemos uma festa de agradecimento às pessoas pelo esforço do Verão (DG-A5- Grupo A).*

*Há uns tempos fomos ali e fizemos um evento com karting. Já fizemos bowling. Vamos tentando que os colegas, de certa forma também consigam obter alguns espaços que se encontram fora de um contexto de trabalho. Por exemplo, já fomos plantar uma árvore no dia da árvore, ali ao zoo de Lagos. Há uns tempos fomos fazer uma experiência, foram os passeios com burros também (DG-A3- Grupo A).*

Segundo o Diretor do Hotel A1 o convívio entre colaboradores fora do local de trabalho,

*Estimula o espírito de equipa porque permite que depois, dentro do hotel, existam menos barreiras à comunicação entre eles, é informal (DG-A1- Grupo A).*

Neste tipo de ações, percebe-se que existe a preocupação em criar momentos informais de interação entre os trabalhadores, criando um maior espírito de equipa.

Em alguns hotéis realizam-se reuniões informais fora do local de trabalho com o propósito de fazer *brainstorming*. O Diretor do Hotel A5 e a Diretora de Recursos Humanos referem que este tipo de reuniões pode ocorrer a dois níveis no âmbito do trabalho desenvolvido pelos comités. Por um lado, os grupos de trabalho definidos nos comités reúnem-se de forma informal para discutirem e consensualizarem soluções que, posteriormente, apresentam nos comités.

*Há grupos que se juntam até para fazerem a preparação de algumas reuniões que depois vão acontecer e isso acontece muito porque se juntam, principalmente na área dos comités. (...) nós lá definimos uma série de pontos para a agenda e criamos grupos de trabalho. Também para obrigar a haver interação entre hotéis de vários tipos e de várias regiões. Portanto, nós queremos é grupos de trabalho. Esses comités obrigam a que as pessoas, depois, fora do próprio comité, tenham de trabalhar em conjunto, que é aquilo que nós pretendemos. E depois vão apresentar as soluções que encontraram em conjunto e consensualizadas já. Isso promove uma série de situações, é isso que os leva a discutir coisas que de outra forma não discutiam (DG-A5- Grupo A).*

Por outro lado, nos Comitês de Operações, são frequentemente convidadas pessoas externas ao grupo, que trabalhem na área de hotelaria ou em áreas afins, para intervirem e suscitarem a reflexão. Estas reuniões tanto podem ocorrer fora como dentro dos hotéis.

*A maior parte das pessoas que têm vindo nem são da área da hotelaria. Uns são consultores, outros da área dos seguros, também já vieram do mundo da banca e da região de turismo (DRH-Grupo A).*

Os Diretores dos hotéis A3 e A4, mencionam o *benchmark getaway*, que realizam anualmente com algumas pessoas dos seus hotéis, como reuniões informais.

*Uma vez por ano fazemos um benchmark getaway, por exemplo, este ano fomos ao Douro durante um fim-de-semana, onde aproveitamos para fazer um balanço da atividade fora aqui do contexto. E onde estamos juntos, vamos também ver outras realidades, vamos conhecer outras unidades hoteleiras e vamos conviver e refletir e falar sobre como é que correu o ano e quais é que são os objetivos para o próximo ano. É um benchmark getaway, mas por outro lado serve um bocadinho de brainstorming porque estamos fora do contexto do hotel. O objetivo é conviver e refletir e falar e ver coisas e realidades novas. (DG-A3- Grupo A).*

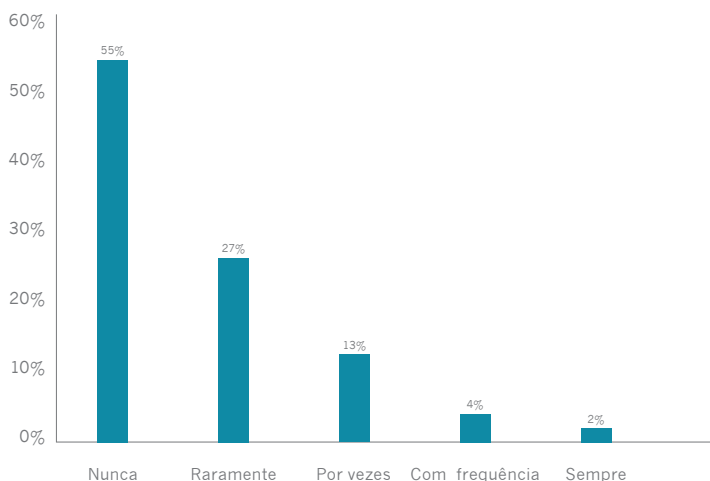
*Esse tipo de benchmark getaway, é uma reunião informal. Nós vamos estar um fim de semana juntos, a ideia até é não trabalhar. Tipo, eles não têm que me apresentar um relatório no fim, só têm é que viver aquela experiência é só isso. (...) Depois em termos de reuniões informais, não há muitas porque também, nós trabalhamos muitas horas. E não há muito tempo fora das empresas para isso (DG-A4- Grupo A).*

Contudo, este tipo de ações não constitui uma realidade transversal a todos os hotéis. Os diretores dos hotéis A1 e A2 referem que nos seus hotéis não se realizam reuniões fora do local de trabalho.

Através dos dados do inquérito por questionário estima-se que apenas um número

diminuto de trabalhadores participe em reuniões informais fora do local de trabalho. Repare-se que 55% dos inquiridos assinalam que *nunca* participa neste tipo de reuniões e 27% assinalam que *raramente* participam, como se pode observar no gráfico 5.1.4.2.1. (apêndice 8, tabela 38). Pelo que as iniciativas de que fazem menção os entrevistados, não atingem um número alargado de inquiridos do grupo.

**Gráfico 5.1.4.2.1.** Participação em reuniões informais, fora do local de trabalho, para a discussão de ideias (N=259) - Grupo A



Relativamente à abertura a novas ideias e à sua valorização por parte da organização as opiniões dos entrevistados parecem divergir. Três deles referem que no Grupo A existe abertura a novas ideias e que estas são efetivamente valorizadas. O Diretor do Hotel A5 diz que as pessoas são constantemente desafiadas a expressar as suas ideias, o Diretor do Hotel A1 refere que os canais de comunicação estão abertos nesse sentido e o Diretor do Hotel A4 salienta a importância do reconhecimento das pessoas que dão as ideias. No entanto, na perspetiva da Diretora de Recursos Humanos,

*Isso até era mais visível num outro contexto ou antes dos standards, da standardização de alguns processos. Porque antes as pessoas tinham mais liberdade para contribuir para a forma de fazer as coisas. Hoje têm que cumprir os standards, podem dar sugestões para implementar aquilo, mas não podem fugir daquele padrão (DRH-Grupo A).*

Segundo Terra (1999), os ambientes descontraídos e tolerantes às piadas e ao sentido do humor criam melhores condições para uma análise criativa da realidade e uma maior abertura à aceitação de novas ideias, gerando-se um contexto que estimula a criação de conhecimento. Cinco dos entrevistados são unânimes em dizer que nos hotéis existe espaço para o sentido de humor e para piadas, quer seja nas reuniões, através da troca de brincadeiras e piadas entre colegas, quer seja promovido e incentivado pelos diretores de hotéis.

*Até se trocam piadas uns com os outros. (...) Por exemplo, agora no placard existe um funcionário que é um Sportinguista ferrenho. Daqueles, Sporting! Sporting! Sporting! Durante a festa de aniversário do hotel, há uma semana, puseram-lhe um papel nas costas a dizer: "eu amo o Benfica" mas ele não sabia. Tiraram-lhe uma fotografia. No painel, está lá a fotografia dele com o papel atrás (DG-A1- Grupo A).*

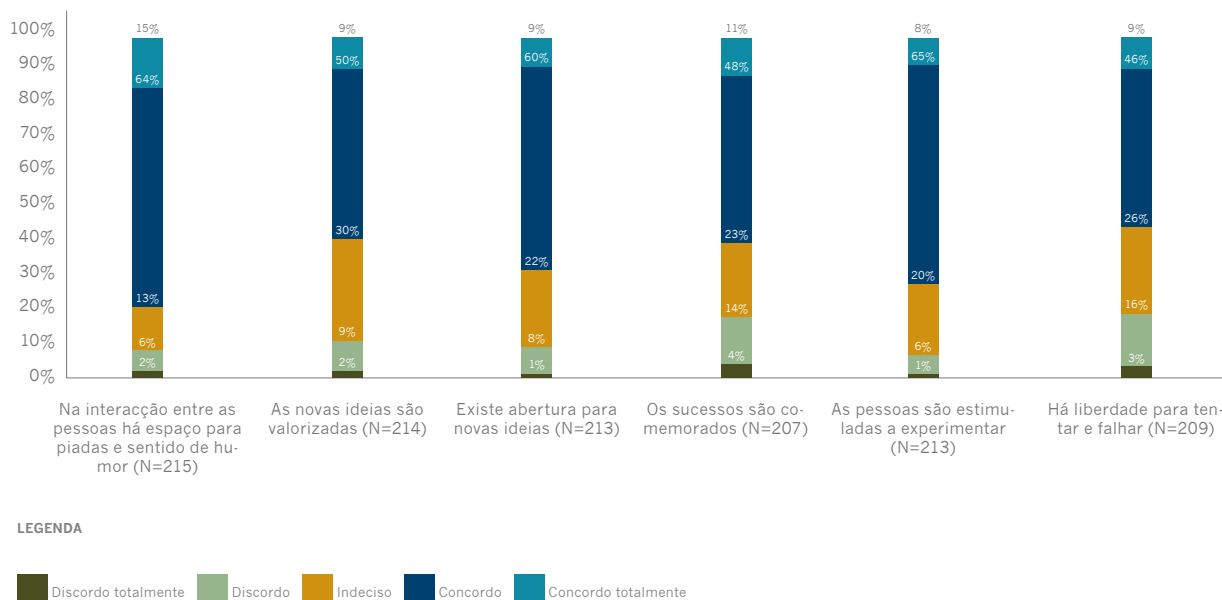
O Diretor do Hotel A4 salienta que é importante procurar levantar a moral das pessoas, uma vez que o país atravessa uma crise económica que deixa espaço para as pessoas andarem tristes e deprimidas, pelo que faz um esforço para as motivar.

*Nesta fase, não é propriamente uma fase alegre, na vida das pessoas e das organizações até porque com as crises no turismo passamos o tempo a fazer corte, cortes. Depois, nas fases de contração é só más notícias e cortes, despedimentos e não renovações de contratos, por isso é mais difícil gerir o clima organizacional nestas fases. E é também mais importante geri-lo com mais cuidado nestas fases. Mas em geral, anedota não diria, mas acho que existe um ambiente descomplexado (DG-A4- Grupo A).*

Analisando os dados do questionário, apresentados no gráfico 5.1.4.2.2., verifica-se que a grande maioria dos inquiridos, efetivamente, *concorda* ou *concorda totalmente* que no hotel onde trabalham há espaço para o sentido de humor (79%), que as pessoas são estimuladas a experimentar (aproximadamente 74%) e que existe abertura a novas

ideias (69%). A representatividade da concordância tende a diminuir, ainda que reúna a maioria das respostas, no que se refere à comemoração dos sucessos (59%), à valorização das novas ideias (aproximadamente 59%) e à existência de liberdade para tentar e falhar (aproximadamente 56%) (apêndice 8, tabela 39).

Gráfico 5.1.4.2.2. Fatores culturais facilitadores da Gestão do Conhecimento - Grupo A



Diversos autores salientam a importância da cultura organizacional no que diz respeito à transferência do conhecimento. Terra, no seu estudo (1999), identificou vários aspectos culturais próprios das organizações mais inovadoras e empenhadas na Gestão do Conhecimento que, no nosso entender, facilitam a transferência do conhecimento, designadamente: um ambiente de confiança, a honestidade intelectual, a preocupação com a otimização conjunta da organização e a existência de espaços conducentes à partilha de conhecimento.

Nesse sentido, perguntou-se aos entrevistados se pensam que as pessoas sentem confiança para partilhar, de forma transparente, o seu conhecimento. Os discursos revelam que a este nível ainda há um percurso a fazer pelo Grupo A. Apesar do Diretor do Hotel A2 referir que pensa que as pessoas sentem confiança para transmitir conhecimentos, ao mesmo tempo diz que existem pessoas que retêm informação.

*Há, com certeza, pessoas que retêm alguma informação, (...) determinadas opiniões que são dadas à chefia, chegam aqui e, daqui para cima, já não passam. (...) Existem muitas barreiras (DG-A2- Grupo A).*

A Diretora de Recursos Humanos salienta que, apesar da nova estrutura da Direção Regional de Operações ter permitido aos diretores das unidades pensar e a trabalhar em equipa e a criação dos comités ter conduzido a uma maior partilha de conhecimento, há ainda um caminho longo a percorrer.

O Diretor do Hotel A1, diz que

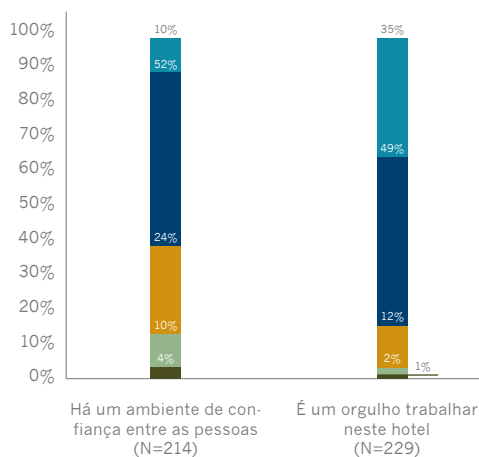
*Receios vão sempre existir porque existe sempre o medo de quem está acima deles pegar naquelas palavras e levá-las para outro caminho ou usar as palavras daquela pessoa de outra maneira. (...) Existe o medo de as pessoas terem uma ideia dizerem a um superior hierárquico e o superior hierárquico anunciar aquela ideia como sendo sua (DG-A1- Grupo A).*

Este Diretor afirma que procura transmitir aos trabalhadores a mensagem de que esse medo não deve existir e que há no hotel a preocupação de reconhecer as pessoas individualmente. O mesmo Diretor Geral refere também que, no seu hotel, por ser de pequena dimensão, a comunicação é muito informal, o que, no seu entender, facilita a transmissão de conhecimentos. Quando se questiona os entrevistados sobre se as pessoas demonstram aquilo que sabem e se evidenciam o aquilo que não sabem, as opiniões divergem. Embora a Diretora de Recursos Humanos considere que as pessoas estão mais autênticas a esse nível, o Diretor do Hotel A5 considera que em alguns casos

*(...) há receio de demonstrar o que não se sabe (DG-A5- Grupo A).*

Os dados do inquérito por questionário espelham esta realidade: a maioria dos inquiridos (57%) refere que as pessoas não têm receio de assumir que não sabem, mas um número ainda significativo, como 43% dos inquiridos, assinalam que as pessoas têm receio de assumir que não sabem. No entanto, as respostas são mais consensuais no que se refere à partilha de conhecimentos, uma vez que 81% dos inquiridos consideram que os colegas partilham o que sabem (apêndice 8, tabela 40). Quando nos debruçamos sobre o sentimento de confiança, 84% dos inquiridos dizem ter confiança na informação e nos conhecimentos que os seus colegas lhes transmitem (apêndice 8, tabela 41). E, analisando os dados do gráfico 5.1.4.2.3. (apêndice 8, tabela 42), constata-se que 52% dos inquiridos *concordam* e 10% *concorda totalmente* que existe um ambiente de confiança entre as pessoas na organização. Ainda relativamente à questão da confiança, não é de menosprezar o número significativo de inquiridos (38%) que distribui as suas respostas pelas categorias *indeciso*, *discordo* ou *discordo totalmente*, indo ao encontro da opinião de alguns entrevistados que consideram que nesta área ainda há um percurso a fazer. No entanto, a grande maioria dos inquiridos (85%) está a de acordo ou totalmente de acordo que é um orgulho trabalhar no hotel em que se integram.

**Gráfico 5.1.4.2.3.** Sentimento de confiança e orgulho - Grupo A

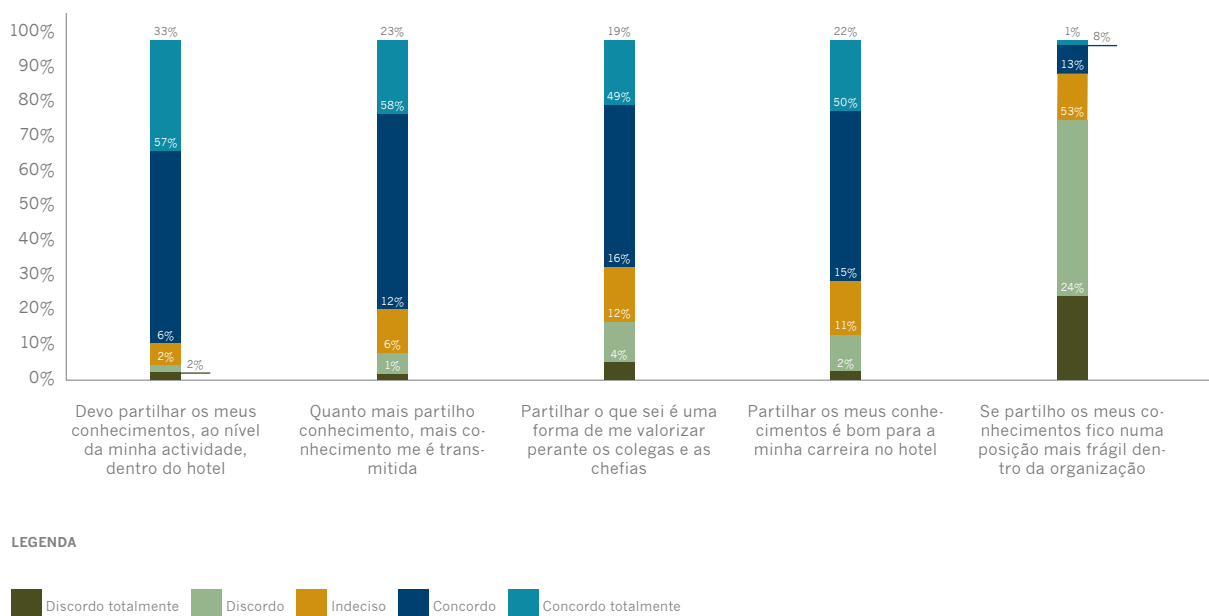


**LEGENDA**



No sentido de conhecer a perspetiva dos trabalhadores relativamente à partilha de conhecimento entre colegas, solicitou-se aos inquiridos que indicassem o seu nível de concordância em relação a determinadas afirmações acerca deste tema. Os dados revelam que os inquiridos têm, de uma forma geral uma perspetiva positiva face à partilha de conhecimento, conforme se pode constatar no gráfico 5.1.4.2.4. (apêndice 8, tabela 43). Uma larga maioria *concorda* ou *concorda totalmente* que deve partilhar os seus conhecimentos acerca da sua atividade no hotel (90%), 81% dos inquiridos assinalam que *concordam* ou *concordam totalmente* com a ideia segundo a qual quanto mais partilham conhecimento, mais conhecimento lhes é transmitido, 72% dos inquiridos concordam ou concordam totalmente que partilhar os seus conhecimentos com outros é bom para a sua própria carreira no hotel e 77% dos inquiridos *discordam* ou *discordam totalmente* com a ideia de que ao partilhar os seus conhecimentos ficam fragilizados dentro da organização. As afirmações relativas à valorização dos trabalhadores na sequência de partilha de conhecimento, reúnem uma percentagem menor de concordância, em particular no que se refere à valorização perante os colegas e chefias: 68% dos inquiridos distribuem a suas respostas pelo *concordo* ou *concordo totalmente*. Mas, ainda assim, estas respostas são maioritariamente positivas. Estes dados são, de uma forma geral, reveladores de confiança na organização no que diz respeito à partilha de conhecimento.

Gráfico 5.1.4.2.4. Perspectivas perante a partilha de conhecimento (N=260) - Grupo A



Segundo a maior parte dos entrevistados, os trabalhadores dos diversos hotéis preocupam-se cada vez mais com a organização no seu todo. Preocupam-se, obviamente, com o seu posto de trabalho mas também com o que se passa ao nível do hotel onde estão integrados e com o grupo.



*As pessoas têm consciência de que o hotel é uma entidade e que nós somos parte daquela entidade (DG-A2- Grupo A).*

Segundo os entrevistados, esta maior consciência de que a organização funciona como um todo, deve-se, por um lado à crise económica que leva a que as pessoas se preocupem mais com a viabilidade da empresa mas também, por outro lado, à política de informação que há no grupo.

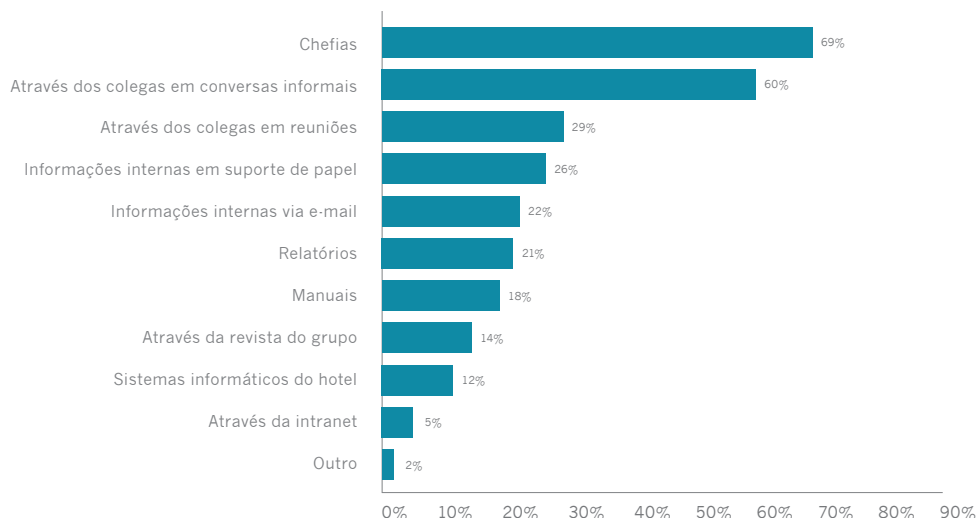
*Por exemplo, eles são nesta fase bombardeados com informação, sabem tudo, desde o copeiro ao não sei quê, sabem tudo, os resultados do hotel, quanto é que nós fazemos de lucro ou de prejuízo... [somos um] open book (DG-A4- Grupo A).*

Esta fluidez de informação permite que os trabalhadores tenham uma visão mais abrangente e sistémica da organização e que percebam como as diversas partes, nomeadamente o seu trabalho, influenciam o todo. No entanto, dois dos entrevistados são menos entusiastas e referem que a preocupação com a organização no seu todo pode ser uma preocupação de algumas pessoas e de outras não.

*Há vários níveis dentro de cada Hotel, há equipas que estão muito mais informadas e muito mais conscientes do seu papel e da importância que tem manter a ligação ao todo. Agora, ao nível dos operacionais acho que a maior parte das pessoas estão preocupadas com a sua secção e com a sua área, não estão muito preocupada com os outros. Ao nível das chefias espero que hoje, nesta altura, já todos tenham ultrapassado isso e estejam conscientes do seu papel dentro da organização (DRH-Grupo A).*

Através das respostas ao questionário verifica-se que embora nem todos os inquiridos afirmem ter conhecimento do funcionamento das outras áreas/departamentos (27%), uma maioria significativa (73%) revela conhecer o funcionamento das outras áreas/departamentos (apêndice 8, tabela 44). Os inquiridos assinalam vários meios através dos quais obtêm conhecimento sobre do funcionamento de outras áreas/departamentos do hotel. Mais uma vez, as chefias (69%) e os colegas através de conversas informais (60%), assumem um importante protagonismo na transferência de conhecimento entre as diferentes áreas departamentais, seguindo-se os colegas em reuniões (29%), informações internas em suporte papel (26%) ou via e-mail (22%), os relatórios (21%) e outros meios que são menos assinalados, conforme mostra o gráfico 5.1.4.2.5. (apêndice 8, tabela 45). É de salientar que 94% dos trabalhadores inquiridos referem que sabem como o seu trabalho pode afetar o desempenho global do hotel (apêndice 8, tabela 46).

**Gráfico 5.1.4.2.5.** Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento do funcionamento de outras áreas/departamentos (N=187) · Grupo A



Quando se pergunta quais são os espaços onde ocorre partilha de conhecimento, os entrevistados referem que o refeitório é um espaço, por excelência, de partilha de conhecimento.

### 5.1.4.3 Estrutura e processos de trabalho

Certas características da estrutura organizacional podem ser inibidoras da colaboração entre atores e de uma gestão eficaz do conhecimento, por exemplo através da imposição de limites internos que promovam comportamentos individualistas e localizados, pelo que, a estrutura descentralizada tem sido perspetivada por vários autores como um elemento facilitador da Gestão do Conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997; Gold et al., 2001; Terra, 2001a; Lee & Choi, 2003; Liao, Chuang, & To, 2011). Quando se pergunta sobre a frequência da criação de equipas multidisciplinares que sejam transversais à estrutura hierárquica e às diferentes áreas dos hotéis, os entrevistados dão um grande destaque aos comités, em particular ao Comité de F&B (Alimentação e Bebidas) e ao Comité de Alojamento - ambos transversais aos vários hotéis - e aos Comités de Segurança e Higiene no Trabalho, existentes em alguns hotéis.

*Nós temos um Comité de Direção que reúne e que define as políticas e as estratégias do grupo. Depois deste Comité de Direção há um Comité de Operações. O Comité de Direção é constituído pela Administração, mais elementos de áreas chave dentro da organização. Por exemplo, das vendas, os diretores regionais, os nossos recursos humanos, eu faço parte desse comité, a qualidade faz parte desse comité, a área de projetos e construções também, portanto é um grupo mais restrito que trabalha numa primeira instância as ideias e as estratégias de crescimento de desenvolvimento do grupo. Depois há o Comité de Operações, onde todos os que estão no Comité de Direção também participam no de operações, mas o de operações é alargado a todos os*

*Diretores Gerais do grupo. Portanto é aí que, depois, se afinam também grande parte e operacionalizam as ideias e as estratégias. Depois como a nossa área hotelaria há duas subáreas que são as verdadeiras operações, que é o F&B (Área de Alimentação e Bebidas) e a Área de Alojamento, dentro das unidades das áreas core, também temos comités que trabalham os produtos e os projetos de cada uma destas áreas, temos um Comité de F&B e temos um Comité de Alojamento. Estes comités são muito operacionais, são mesmo onde se afinam a forma de fazer os procedimentos de trabalho para implementação. São constituídos por diretores de áreas, chefias ou outros colaboradores que são destacados, depende dos temas que lá são abordados. Por exemplo, na Área de Alojamento, quando se trabalham conceitos ou standards ou procedimentos de receção normalmente os chefes de receção estão lá. Quando se trabalha andares, por exemplo, as governantas estão lá e está sempre o Diretor de Alojamento e o Diretor Regional e a Área da Qualidade, aí está sempre presente. (DRH-Grupo A).*

*Do nosso comité [de Segurança e Higiene e Trabalho] naquele Hotel, faz parte, um cozinheiro de primeira, faz parte um barman, faz parte um operário polivalente, neste caso da manutenção. É heterogéneo, não é só o Diretor de Alojamentos, que depois faz uma reunião com o Diretor Geral (DG-A4- Grupo A).*

*Aqui no Hotel, nós fazemos isso com as reuniões de HCCP, a equipa é multidisciplinar. Temos pessoas de todas as áreas envolvidas naquilo (DG- A3- Grupo A).*

A propósito das equipas multifuncionais são também mencionadas task forces como, por exemplo, a que foi criada para a conceção do Hotel A4 (hoje referenciado como exemplo de uma estrutura hoteleira) ou as *task forces* que são constituídas quando se pretende implementar uma nova aplicação informática.

*(...) aquela questão do SIHOT, do EPICOR e mesmo do META 4. Nestes casos, é criada uma Task force, geralmente composta por alguém do IT (Tecnologias de Informação), alguém dos Recursos Humanos, por exemplo no caso do META 4, alguém do sector financeiro (DIA-Grupo A).*

O Diretor do Hotel A1 refere que, habitualmente, no seguimento de ações de formação se constituem equipas de trabalho multidisciplinares para resolver problemas na área em que foi ministrada a formação.

*Nós utilizamos muita formação para criar esse tipo de situações. Por exemplo, houve uma formação sobre brigadas de incêndios. Posteriormente, foi logo criada a primeira equipa de brigadas de incêndios em que houve várias sugestões feitas por cada um dos elementos. Criou-se, agora, também entre a Copa e a Cozinha, houve uma formação de HACCP e há ali um problema que irá ser resolvido por aquela equipa toda. Portanto, vão todos trabalhar para resolver um problema que existe (DG-A1- Grupo A).*

O Diretor do Hotel A2 refere que as reuniões de chefias no seu hotel congregam uma equipa multidisciplinar, na medida em que se reúnem as chefias das diferentes áreas do hotel e também se convidam outros trabalhadores, que não sejam chefias, para participarem nas reuniões e integrarem as discussões.

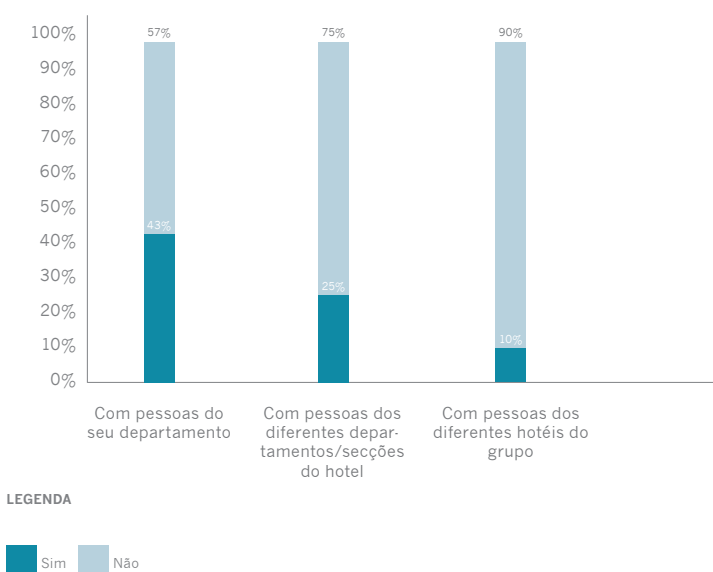
*A reunião de chefias é isso: é uma equipa multidisciplinar. (...) Inclusive, em determinados momentos pode ocorrer a substituição das chefias por outros operadores. Por ter verificado também que a informação não passa. Como a informação não passa, então, eu convido outras pessoas. Ora vem um elemento da cozinha, mais uma senhora dos andares, mais uma senhora da lavandaria, para participar e geralmente a participação deles é sempre superior àquilo que qualquer um de nós teria na expectativa. Sabem bastante mais do que aquilo que nós pensamos. (...) As chefias podem lá estar também, mas fazem-se acompanhar sempre por 3 ou 4 pessoas de áreas distintas e aquelas pessoas dão sempre um contributo de onde nós mesmos esperamos às vezes (DG-A2- Grupo A).*

A Diretora de Recursos Humanos destaca a partilha de conhecimento entre as áreas de trabalho, através de reuniões de carácter mais operacional, que se realizam no Hotel A5.

*Nestas reuniões operacionais, estão pessoas de todas as áreas: é o responsável da manutenção, é a diretora de F&B, mais o supervisor dos restaurantes, mais o chefe do bar, mais o chefe da cozinha, mais a governanta geral. Portanto, todas estas pessoas fazem reuniões operacionais. De vez em quando, fazem reuniões gerais das chefias, são as reuniões de chefias, depois têm outras que são as diárias. As reuniões diárias são mais restritas para planear os serviços ou quando há grupos no hotel ou quando há necessidade de alinhar um serviço de um grupo da semana ou do dia ou de um evento, qualquer coisa desta natureza. Portanto, nós não temos uma metodologia igual para todos, depende muito do diretor de cada unidade. Ele identifica que necessidade é que tem para trabalhar (DRH-Grupo A).*

Quando questionados sobre a sua participação em grupos de trabalho para resolver problemas, desenvolver novos serviços e/ou produtos, apenas uma minoria dos inquiridos responde ter integrado este tipo de grupos. Os trabalhadores inquiridos assinalam uma maior participação em grupos com pessoas do seu departamento (43%), verificando-se uma diminuição da participação em grupos com pessoas dos diferentes departamentos/secções (25%) e com pessoas de diferentes hotéis do grupo (10%), conforme se pode verificar no gráfico 5.1.4.3.1. (apêndice 8, tabela 47). Deste modo, através dos dados do questionário, estima-se que o envolvimento nas iniciativas de criação de equipas multifuncionais, transversais aos diferentes departamentos ou secções e, em particular, transversais a vários hotéis, como é o caso dos comités, é extensível apenas a uma minoria dos trabalhadores.

**Gráfico 5.1.4.3.1.** Participação em grupos de trabalho para resolver problemas, desenvolver novos serviços e/ou produtos (N=251) - Grupo A



Quando se questiona os entrevistados sobre se há reorganizações dos processos de trabalho para adaptação às necessidades do meio ambiente, os que respondem a esta questão referem a flexibilidade e a adaptação dos diferentes *standards* como formas de ajustamento aos constrangimentos que vão sendo colocados. A crise económica que o país atravessa é apontada como justificação para a necessidade de uma maior flexibilidade. Segundo os entrevistados, o grupo aumentou os salários, já com um quadro económico adverso mas, em contrapartida, solicitou aos trabalhadores uma maior flexibilidade, para evitar novas contratações. Por outro lado, por vezes, os hotéis têm grupos com perfis que exigem *Standards* diferentes dos que são normalmente praticados pelo hotel, o que requiere ajustamentos na forma de trabalhar das equipas.

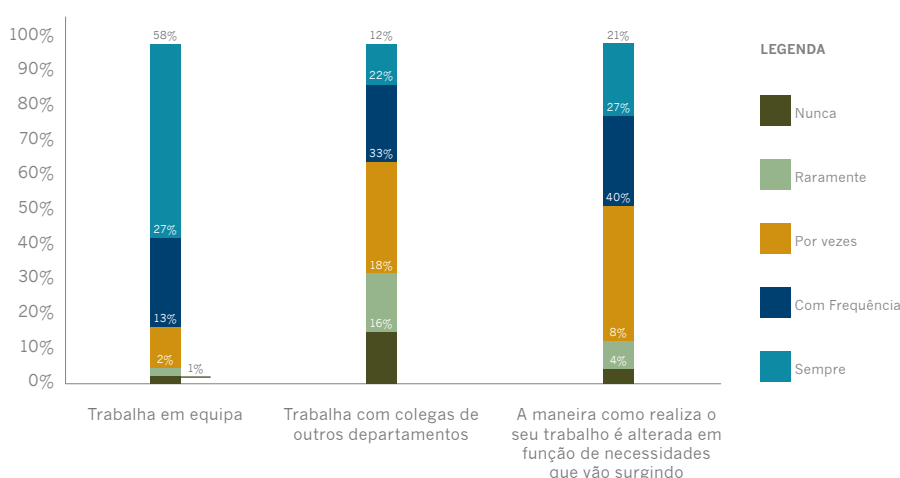
*Constantemente, temos que nos ajustar, até porque há operações específicas, mesmo em termos de preços. Somos obrigados a aceitar determinadas operações, com low costs, onde depois nós temos que reformular toda a nossa oferta. E, portanto, nós, para aquele grupo específico vamos ter que trabalhar abaixo daquilo que é o nosso standard e porque temos a questão dos custos ou às vezes acontece o contrário, temos um determinado grupo que tem um standard muito acima daquele que é o nosso serviço, portanto temos que nos readaptar (DG-A3- Grupo A).*

Segundo Sara Casaca, a flexibilidade pode ser encarada, à luz das correntes gestionárias, como liberdade, autonomia individual do trabalhador e empreendedorismo. Neste sentido, a flexibilidade também pode ser perspetivada como a habilidade das organizações em se adaptarem às *nuances* da atividade onde operam motivadas pelas variações dos mercados, produtos, tecnologia ou clientela (Casaca, 2005). Porém, segundo a mesma autora, alguns autores numa visão mais crítica referem que o discurso sobre a flexibilidade legitima e advoga uma reorganização do trabalho e do emprego mediante os imperativos do mercado, no âmbito de uma filosofia neoliberal (Casaca, 2005). Casaca, ao abordar esta questão, defende que existem riscos e oportunidades inerentes à flexibilidade. A flexibilidade pode significar a emergência de riscos para os trabalhadores que poderão enfrentar cenários de trabalho precário, irregularidade nos

vencimentos, depreciação da retribuição do trabalho, execução de tarefas pouco qualificadas, escassez de formação, a possível eclosão de conflitos com a vida pessoal e o agravamento das desigualdades sociais e de género. No entanto, a flexibilidade também pode conduzir a oportunidades, no âmbito da participação, das qualificações, da articulação do trabalho com a vida familiar e de um maior controlo do tempo ou, até mesmo, ao nível da modernização das relações de género no trabalho (Casaca, 2005). Pelo que a flexibilização pode ter como pano de fundo diferentes ideologias de acordo com a relevância que é atribuída à componente humana (Kovács, 2006). Os entrevistados remetem-nos para a flexibilidade numérica num plano interno segundo a tipologia de Brunhes (1989, citado por Casaca, 2005) que assenta na flutuação dos trabalhadores no interior da organização sem alteração do número dos mesmos, recorrendo à flexibilidade e isenção de horários, trabalho por turnos e a realização de horas suplementares. De acordo Kovács, a flexibilidade que assente na redução de custos, que enfatiza a flexibilidade em termos quantitativos, a redução das estruturas organizacionais e a externalização de atividades, remete para uma baixa renovação organizacional (Kovács, 2006).

Através dos dados obtidos através do inquérito por questionário, apresentados no gráfico 5.1.4.3.2. (Apêndice 8, tabela 48), constata-se que os inquiridos trabalham maioritariamente em equipa: 58% afirmam que trabalham *sempre* em equipa e 27% afirmam que trabalham em equipa com *frequência*. Comparativamente, a frequência com que os inquiridos trabalham com pessoas de outros departamento/secções é menor, uma vez que 33% dos inquiridos assinalam que *nunca* ou *raramente* trabalham com pessoas de outros departamentos/secções e 33% referem que trabalham que *por vezes*, o que perfaz 66% dos inquiridos. Os inquiridos, de uma forma geral, afirmam que a maneira como realizam o seu trabalho é alterada, *por vezes* (40%), com *frequência* (27%) ou *sempre* (21%), em função de necessidades que vão surgindo. Apenas 4% dos inquiridos referem que *nunca* é alterada a maneira como realiza o seu trabalho em função de necessidades que vão surgindo.

Gráfico 5.1.4.3.2. Organização do trabalho (N=260) - Grupo A



A autonomia dada aos trabalhadores é facilitadora da aplicação dos seus conhecimentos na tomada de decisões e na resolução de problemas (Terra, 2001b). A maioria dos diretores de hotéis que foram entrevistados considera que os trabalhadores têm autonomia na tomada de decisões ou na resolução de problemas junto dos clientes. Referem que não seria bom para a imagem do hotel que os problemas, que fossem surgindo, não fossem resolvidos de imediato pelas pessoas que estão a lidar diretamente com os hóspedes. No entanto, a autonomia que é dada no trabalho, depende de quem lidera e alguns diretores de hotel e algumas chefias ainda têm um percurso a fazer nesse sentido.

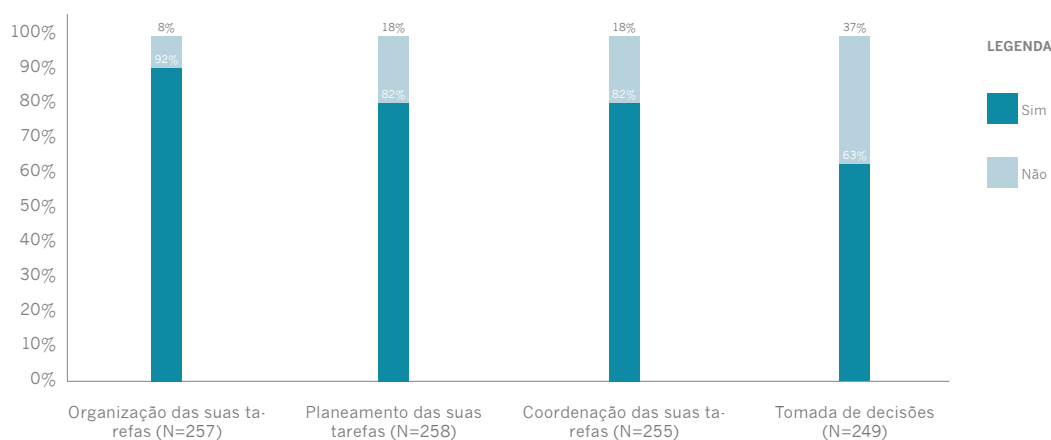
*É suposto terem autonomia, agora, isso também depende muito da chefia. Contudo, é suposto, porque não é possível não terem! Quem está junto do cliente, tem que dar a cara e tem que ter soluções (DRH-Grupo A).*

*Temos como conceito o empowerment, o mais alargado possível. Obviamente, isso também depende muito, não só da própria filosofia da cadeia, mas também tem muito a ver com quem lidera. E ainda temos algumas pessoas que têm alguma dificuldade, enfim, gostam de centralizar nelas as decisões (DG-A5- Grupo A).*

*Nós estamos a lutar para que haja cada vez mais autonomia. Mas, ainda está muito centralizado na chefia (DG-A3- Grupo A).*

No entanto, perante os dados dos inquéritos por questionário, verifica-se que a maioria dos inquiridos revela que tem autonomia, mais em particular ao nível da organização, coordenação e planeamento das suas tarefas, embora tenha menos autonomia ao nível da tomada de decisões, conforme mostram os dados do gráfico 5.1.4.3.3 (apêndice 8, tabela 49).

**Gráfico 5.1.4.3.3.** Autonomia na realização do trabalho - Grupo A



#### 5.1.4.4 Políticas de recursos humanos

Uma boa gestão de recursos humanos, como facilmente se depreende, não pode deixar de ter um papel facilitador na gestão de conhecimento (Terra, 1999; Cascão, 2004). Terra (2001a), nomeadamente, refere que, numa organização voltada para a Gestão do Conhecimento, faz sentido um plano de desenvolvimento dos recursos humanos que reflita as necessidades de desenvolvimento de competências e conhecimentos individuais e, também, estratégicos da organização. Segundo a Diretora de Recursos Humanos a atuação do grupo em análise vai nesse sentido, uma vez que a identificação das necessidades de formação, sobre as quais se sustenta o plano de formação, decorre da administração de um inquérito por questionário aos trabalhadores e às chefias e da identificação de competências necessárias para a implementação do plano estratégico do grupo ou dos hotéis, nomeadamente a implementação de novos projetos.

*Mas, para além das necessidades que são identificadas pelas pessoas ou dos desejos que as pessoas tenham de fazer formação nesta área, na outra ou na outra e das necessidades identificadas pela chefia, há sempre um conjunto de outras áreas que têm que ser desenvolvidas porque fazem parte do tal plano estratégico e do business plan do grupo ou do hotel (DRH-Grupo A).*

Terra (1999; 2001a) defende em várias ocasiões que as organizações mais inovadoras no que concerne à gestão de carreiras apostam na rotatividade entre diferentes áreas e numa maior amplitude dos cargos, o que permite que as pessoas troquem informações, estabeleçam relações entre diferentes áreas e conheçam a organização sob diferentes perspetivas, o que facilita a transferência de conhecimentos.

Segundo a Diretora de Recursos Humanos, não há um programa de gestão de carreira no grupo, embora se pense desenvolver esta componente quando se vier a implementar o sistema de gestão de desempenho.

*Uma das áreas que nos falta desenvolver e que está ligada a esta implementação do sistema de gestão de desempenho, é o desenvolvimento de carreiras e a retenção de talento (DRH-Grupo A).*

Podem existir diversos obstáculos à utilização do conhecimento por parte dos elementos de uma organização, nomeadamente, a desconfiança, a falta de tempo, a falta de oportunidade e o medo de assumir riscos ou o medo de vir a ser afastado das funções que os identificam profissionalmente e que são o garante do seu bem-estar no trabalho etc. A este nível as políticas de recursos humanos desempenham um papel importante. As políticas de recursos humanos podem ser facilitadoras da utilização do conhecimento através da emissão de sinais claros de que a organização valoriza e premeia a utilização do conhecimento. A gestão de recursos humanos pode, concretamente: investir e incentivar a formação e o desenvolvimento profissional e pessoal; conceber sistemas de remuneração com base em competências e não no cargo, bem como desenvolver sistemas de



premiação, reconhecimento e participação nos lucros (Terra, 1999, 2001b).

No sentido de se perceber se no grupo há investimento e incentivo à formação e desenvolvimento profissional e pessoal, perguntou-se se nos hotéis se incentivam e apoiam os trabalhadores a investir na sua formação profissional e pessoal e se se procura valorizar a pró-atividade dos colaboradores nas suas estratégias pessoais de formação e desenvolvimento. Os entrevistados referem que alguns trabalhadores, nomeadamente os quadros, investem em formação de uma forma autónoma, nomeadamente em cursos de Mestrado como no *Executive Master em Gestão Hoteleira no Algarve*, promovido pela Universidade Corporativa da Inframoura em parceria com a Universidade Católica do Porto, outros, nomeadamente os que têm mais baixas qualificações escolares optam por integrar os processos de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências escolares e profissionais (RVCC), outros apostam na certificação em direção de hotel e outros, ainda, investem em formação profissional que não é oferecida pelo grupo. Como informa a Diretora de Recursos Humanos: o grupo disponibiliza

*Uma bolsa, um fundo de financiamento para formação que está à disposição das pessoas em que eles pagam sem juros o dinheiro que a empresa empresta para fazerem formação (DRH-Grupo A).*

Os diretores dos hotéis A1 e A2 sublinham que alguns trabalhadores investem em formação embora sejam poucos.

*Temos várias pessoas a fazer uma Pós-Graduação aqui, que foi promovida pela Inframoura com a Católica (DRH-Grupo A).*

*Enfim, elas estão a pagar uma parte do curso, mas há um apoio também da parte da empresa. De pessoas que eram alguns quadros, dos tais que têm potencial de crescimento, para desenvolver e que nós podemos, enfim, tirar partido quando tivermos algumas necessidades de recrutamento (DG-A5- Grupo A).*

*Temos em voga o programa das Novas Oportunidades, temos tido imensas pessoas que temos incentivado à participação e, enfim, temos muitas que têm estado a fazê-lo (DG-A5- Grupo A).*

*Houve muitas delas que, ao longo dos últimos anos, fizeram o curso de graduação em Direção de Hotel. Para se ser Diretor de Hotel, até este ano era preciso uma carteira profissional específica, uma formação específica. Além das licenciaturas e dos cursos, era preciso uma certificação. E, então, muitos alunos do Grupo A têm vindo ano após ano a fazer essa graduação (...)(DG-A4- Grupo A).*

A valorização da formação profissional e pessoal que vai sendo realizada pelos trabalhadores não ocorre de uma forma imediata, contudo, segundo os entrevistados, aqueles ficam numa posição mais vantajosa para progredirem dentro do grupo, caso surja uma oportunidade.

*Tem mais qualificações, se houver uma oportunidade, tem mais hipóteses de crescer. Mas não é imediatamente, a pessoa não tem um cargo pelo facto de tirar um curso (DG-A5- Grupo A).*

Na mesma linha, o Diretor do Hotel A2 refere que,

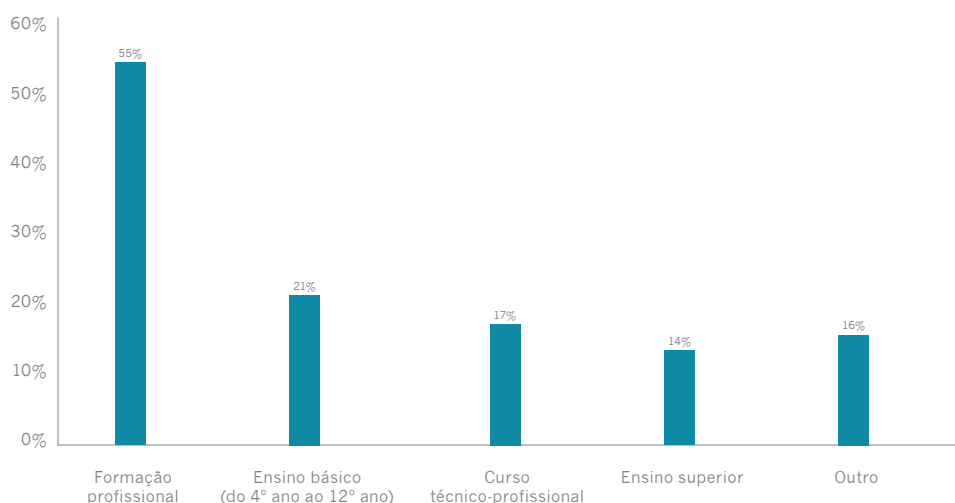
*Tem havido alguns casos de sucesso, as pessoas vão progredindo na carreira, algumas delas. Mas isso também depende da atitude pessoal (...). Aquilo que eu costumo dizer, nem que seja a um estagiário: “você nunca esperem por aquilo que a organização vos vai dar, vocês é que têm de partir dum princípio que é, ‘ninguém dá nada a ninguém’, agora se vocês puderem contribuir, se vocês forem dando, vão dando porque alguém está atento, pode demorar um ano, dois anos, três anos. Parece que não está, mas alguém está. Agora se vocês tirarem uma licenciatura ou outra coisa qualquer e ficarem ali na retaguarda à espera que alguém reconheça não esperem” (DG-A2- Grupo A).*

Os diretores dos hotéis A3 e A4 consideram que são um bom exemplo dessa política, porque desde que entraram no grupo têm investido na sua formação profissional e pessoal e sentem-se reconhecidos, na medida em que têm progredido dentro do mesmo.

*Acho que posso começar por mim, que entretanto também sou uma das pessoas que foi terminar a licenciatura, já trabalhava cá (...) e senti sempre um apoio muito grande da empresa, não só financiando a formação, como depois dando a oportunidade. Fui o responsável departamental e hoje em dia sou Diretor do Hotel. Portanto, acho que sou um exemplo disso também (DG-A3- Grupo A).*

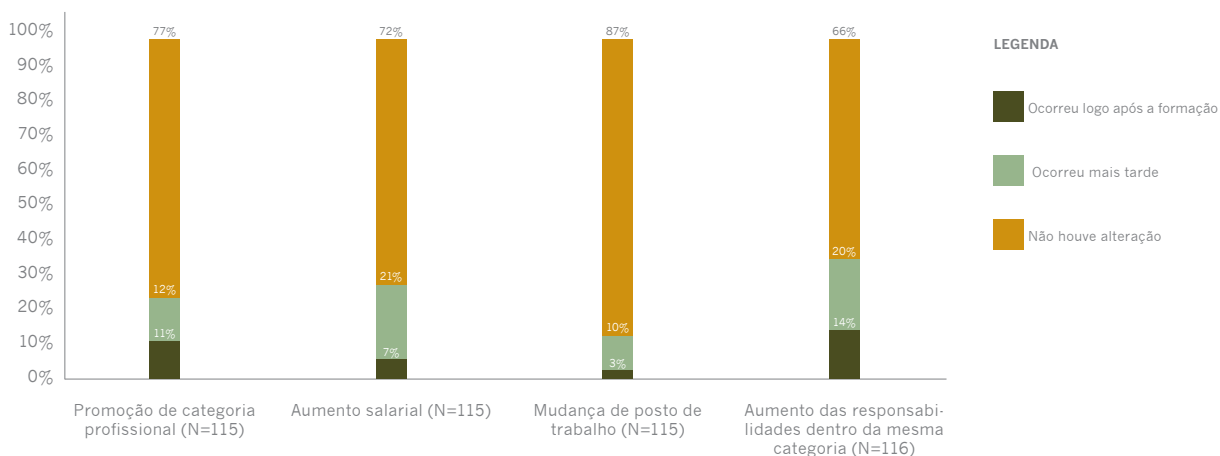
Os resultados do inquérito por questionário espelham a realidade descrita pelos entrevistados. Alguns inquiridos, embora nem todos, investem pessoalmente na sua formação, para além daquela que é proporcionada pelo hotel. Vejamos, a minoria dos inquiridos 46% assume que têm investido pessoalmente na formação (apêndice 8, tabela 50), sendo que 80% destes investiu na sua formação tendo em conta as necessidades do hotel e do grupo (apêndice 8, tabela 51). O maior investimento pessoal em formação tem sido ao nível da formação profissional (55%) e no Ensino Básico (21%), conforme indicam os dados do gráfico 5.1.4.4.1 (apêndice 8, tabela 52). Ainda, 16% dos inquiridos referem investimento em outro tipo de formação, como por exemplo em línguas, no Certificado de Aptidão Profissional (CAP) e no curso de motorista de turismo.

**Gráfico 5.1.4.4.1.** Formas de investimento pessoal na formação (N=118) - Grupo A



A maioria dos inquiridos assinala que na sequência do seu investimento em formação não houve alterações na sua situação profissional. Nos casos em que ocorreram alterações, estas sucederam sobretudo ao nível do aumento de responsabilidades dentro da mesma categoria profissional (34%), seguindo-se o aumento salarial (28%), a promoção na categoria profissional (23%) e a mudança de posto de trabalho (13%). É de salientar que estas alterações não ocorreram, na sua maioria, logo após a formação, mas sim mais tarde (gráfico 5.1.4.4.2., apêndice 8, tabela 53).

**Gráfico 5.1.4.4.2.** Alteração na situação profissional na sequência de investimento em formação - Grupo A



A Diretora de Recursos Humanos é perentória ao afirmar que o sistema de remuneração não está associado às competências, mas sim ao cargo que a pessoa ocupa:

*Não pode ser de outra maneira a legislação não permite (DRH-Grupo A).*

Relativamente aos sistemas de prémio e reconhecimento pelo desempenho, os entrevistados são unânimes em referir o Prémio *balanced scorecard*. Este sistema consiste

numa definição inicial de objetivos, nomeadamente ao nível da inovação e recursos humanos, da eficiência, dos clientes e financeiro, para cada hotel, que se subdividem pelos departamentos e secções. A cada um dos objetivos é atribuída uma ponderação. Caso os objetivos sejam atingidos a 100%, no final do ano os trabalhadores ganham a totalidade do prémio, que corresponde ao valor de um salário. Caso os objetivos não sejam atingidos na totalidade, os trabalhadores ganham apenas a percentagem referente aos objetivos concretizados.

*O balanced scorecard é dividido em vários objetivos, cada objetivo tem uma percentagem de um prémio e, portanto, os colaboradores sabem que podem ter 100% do prémio se atingirem todos os objetivos (DG-A3- Grupo A).*

*[O balanced scorecard] é atribuído numa forma coletiva e não numa forma individual. É feito por hotel e depois é feito por departamentos e por secções, portanto, premeiam uma equipa, não uma pessoa (DG-A5- Grupo A).*

## Segundo o Diretor do Hotel A1

*Os empregados revêem-se muito nisso [no balanced scorecard], porque sabem perfeitamente que quanto mais trabalharem em prol da empresa, não só para eles, em prol da empresa terão mais um prémio (DG- A1- Grupo A).*

A Diretora de Recursos Humanos acrescenta que existe, ainda,

*O bónus dos diretores que é baseado em requisitos e em indicadores que são negociados com a Direção de Operações (DRH-Grupo A).*

E que a possibilidade de reconhecimento individual pode ocorrer excecionalmente,

*Através de promoções ou de prémios excecionais, que são pontuais dentro da estrutura. Agora, não há um mecanismo formal de fazer isso, esses casos são propostos pelo Diretor (DRH-Grupo A).*

Esta é uma situação que, segundo os entrevistados, o grupo pretende mudar quando implementar o sistema de avaliação de desempenho ou seja, quando tiver a possibilidade de premiar individualmente os contributos dos trabalhadores.

O grupo tem também algumas formas de reconhecer publicamente o trabalho desenvolvido pelos seus trabalhadores, concretamente através da eleição do “Trabalhador do Trimestre”, do “Trabalhador do Ano” e do “Trabalhador da Secção”, que também é anual.

*Cada equipa elege um colega que se tenha distinguido num trimestre do ano e, depois, essa secção tem um representante que vai apresentar numa reunião onde estão todos os representantes das*

secções. Eles apresentam dizendo em que é que o colega se destacou naquele trimestre e depois é feita uma votação e temos empregados do trimestre e depois temos empregado do ano e a secção do ano. (...) Normalmente, é por votação. O chefe põe uma caixinha e cada um vota um nome e o nome mais votado é o candidato da secção, noutras secções é a chefia que elege. Nós começamos sempre o processo de uma forma democrática, mas depois quando os colegas não participam ou não querem participar (...), o plano B é a chefia da secção eleger (DG-A3- Grupo A).

Esta é a forma, de uma forma organizada e estruturada, de premiar os empregados que se distinguem. Essa divulgação, depois é feita através de um comunicado a todo o hotel, a informar quem foram os candidatos e quem é que ganhou (DG-A5- Grupo A).

O sistema de votação é idêntico para o “Trabalhador do Trimestre”, o “Trabalhador do Ano” e o “Trabalhador da Secção”. São metodologias formalmente estruturadas que permitem dar destaque e reconhecer individual e publicamente o desempenho excepcional de um trabalhador. O reconhecimento informal também é mencionado. Ele acontece, por exemplo, através do agradecimento público, da publicação de elogios dos clientes no placard do refeitório do pessoal, dos parabéns do Diretor do hotel ou do destaque na revista do Grupo A, relativamente a um prémio, a uma distinção ou à realização de um evento.

As pessoas adoram ver-se aqui [na Revista “Momentos Grupo A”] quando entra um ou sai um ou quando alguém levou um prémio ou uma distinção (...). E, depois, toda a gente quer aparecer no “Momentos Grupo A”, para depois levar para casa, mostrar às pessoas (DG-A4- Grupo A)

De acordo com os dados do inquérito, são poucos os inquiridos que consideram que, no hotel em que trabalham, há reconhecimento através de prémios ou através de promoções, nos diversos itens apresentados. De acordo com os dados da tabela 5.1.4.4.1. (apêndice 8, tabelas 54, 55, 56, 57, 58 e 59) percebe-se que os inquiridos destacam mais o reconhecimento informal por parte das chefias, fundamentalmente ao nível do trabalho realizado (47%), das novas ideias (43%), da resolução de problemas (42%) e da autonomia (40%) e, também, o reconhecimento por parte dos colegas, fundamentalmente ao nível da partilha do conhecimento (38%) e da resolução de problemas (29%). É importante salientar que uma percentagem significativa dos inquiridos considera que não há reconhecimento, fundamentalmente ao nível da iniciativa (39%) e da autonomia (38%).

**Tabela 5.1.4.4.1.** Formas de reconhecimento - Grupo A

Categorias de resposta	Novas ideias (N=249)	Partilha de conhecimento (N=245)	Trabalho realizado (N=245)	Autonomia (N=245)	Iniciativa (N=245)	Resolução de problemas (N=245)
Reconhecimento informal por parte das chefias	43%	33%	47%	40%	36%	42%

Categorias de resposta	Novas ideias (N=249)	Partilha de conhecimento (N=245)	Trabalho realizado (N=245)	Autonomia (N=245)	Iniciativa (N=245)	Resolução de problemas (N=245)
Reconhecimento por parte dos colegas	20%	38%	21%	14%	18%	29%
Reconhecimento público e formal por parte das chefias	16%	16%	21%	10%	12%	12%
Prémio	8%	1%	12%	2%	2%	3%
Promoção	2%	1%	3%	2%	1%	2%
Não reconhece	22%	19%	12%	38%	39%	20%

Uma vez que o principal repositório do conhecimento são as pessoas, um baixo *turnover* pode facilitar a sua retenção. Os entrevistados consideram que, apesar de estarmos perante uma atividade de cariz sazonal como é a hotelaria, o Grupo A acaba por não ter uma taxa elevada de *turnover*. A Diretora de Recurso Humanos aponta para um valor entre 18% a 20%. Embora tenha vindo a aumentar consideravelmente a percentagem da operação em *outsourcing*, o grupo não procedeu a despedimentos em massa.

O Diretor do Hotel A5 defende que objetivo de ter uma baixa taxa de *turnover* não se compadece com as contingências atuais do negócio, sob pena de comprometer os resultados económicos, contudo, admite que o recurso ao *outsourcing* obriga a uma maior atenção ao nível da seleção e acolhimento dos trabalhadores temporários, para minorar as consequências do desconhecimento destes em relação à filosofia de trabalho do grupo.

*Essa taxa de rotação que se queria baixa, neste momento quer-se alta por contingências do negócio. Não por uma opção, mas por necessidade. E portanto, o que obriga a fazer o acolhimento das pessoas que vêm de uma outra forma, obriga a uma seleção dos trabalhadores temporários também mais restrita, enfim, de modo também a minimizar esses problemas da falta de conhecimento da filosofia do grupo. Mas isso é uma necessidade, portanto, neste momento esse objetivo da baixa rotação não pode ser um objetivo. Porque se houver esse objetivo, os resultados económicos são nefastos (DG-A5- Grupo A).*

Segundo o Diretor do Hotel A5 o grupo recorre ao *outsourcing* porque,

*É a única forma de ter uma estrutura mais adequada às limitações da ocupação. É por um lado um problema porque, obviamente, o ideal era ter equipas bem treinadas, imbuídas do espírito (DG-A5- Grupo A).*

No entanto, segundo a Diretora de Recursos Humanos, para minorar este problema os hotéis procuram desenvolver

*(...) mecanismos internos para preparar essas pessoas em tempo recorde, de maneira a que elas não venham comprometer a qualidade do serviço. (...) Há acordos com as empresas para fazerem aqui algum treino de pessoal, não é muito comum... Nós estamos a tentar fazer na área dos andares, é mais fácil. Agora na área de mesas e bar não. (DRH-Grupo A).*

O facto da atividade da hoteleira, principalmente no Algarve, ser sazonal, leva a que a questão do turnover seja encarada de forma diferente comparativamente com outras atividades. Os hotéis confrontam-se, sem dúvida, com a perda de conhecimento e têm de lidar periodicamente com um conjunto de trabalhadores que desconhecem o modo de funcionamento do grupo, no entanto, a média de antiguidade no grupo é, como vimos, de 10 anos o que revela que os hotéis em análise mantêm um quadro de pessoal conhecedor da filosofia de trabalho do grupo relativamente estável, ainda que cada vez mais reduzido.

O incentivo ao alargamento dos contactos exteriores dos trabalhadores do grupo através da participação em determinados eventos e da manutenção de redes com os ex-trabalhadores, numa ótica de aprendizagem mútua é, também, um estímulo à troca de conhecimento. No que concerne à participação em eventos, as opiniões divergem entre os entrevistados: O Diretor do Hotel A2 destaca a participação em feiras, apenas da área de marketing e vendas e dos Diretores de Hotéis, com o propósito de alargar ou consolidar as redes de contactos.

*Em feiras não, porquê? Porque aquilo é muito específico e então como depende duma área muito efetiva que são as vendas, marketing/vendas. O grupo é representado por aquelas pessoas. Nós vamos, lógico que vamos, somos figuras que temos de estar, só pelo conhecimento que temos dos variados parceiros para os introduzir aos outros colegas ou, então, os outros colegas apresentam-nos aqueles parceiros, os quais nós estamos habituados, se calhar, a falar via telefone ou via e-mail e não nos conhecemos (DG-A2- Grupo A).*

Por seu lado, os diretores do Hotel A4 e A5 referem que mesmo os chefes são incentivados a participar em eventos.

*Os nossos chefes são incentivados a participar em seminários, mesmo em feiras internacionais e em tudo aquilo que nós acharmos que é [importante] (DG-A5- Grupo A).*

*Já tive colaboradores que foram a Itália participar numa coisa interessantíssima, na área de bar, já tive um chefe de cozinha que foi participar no maior encontro de chefes de cozinha do mundo, que é em Espanha, acontece uma vez por ano. E portanto estimulamos isso. Quando o hotel consegue apoiar financeiramente apoia, quando não consegue, não apoia, mas continua a estimular (DG-A4- Grupo A).*

No entanto, a Diretora de Recursos Humanos e o Diretor do Hotel A5, ressalvam que estas participações dependem da disponibilidade financeira e da disponibilidade de tempo e que podem variar de ano para ano.

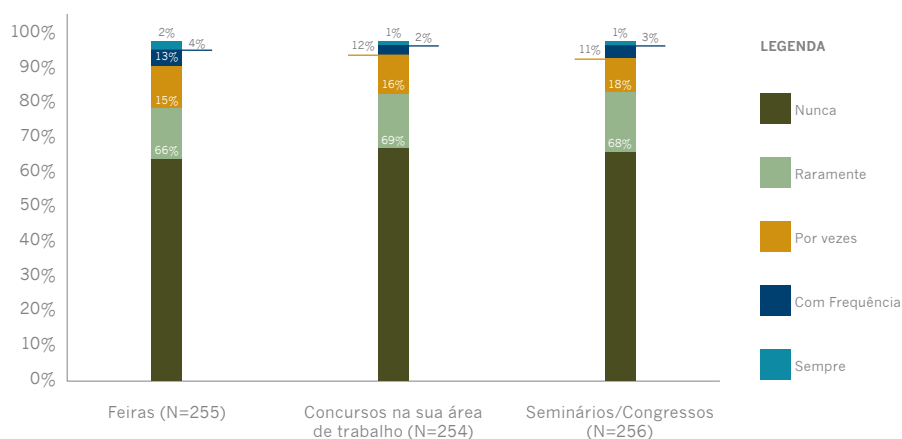
*Há anos em que podemos gastar mais ou menos (DG-A5- Grupo A).*

*Se bem que este ano não tivemos hipótese, porque estamos neste processo de reorganização. (...) se estamos aqui com tudo atrasado,*

*com as limitações e com os constrangimentos, que temos tido este ano, não vamos agora assumir mais responsabilidade de participar em coisas (DRH-Grupo A).*

Embora, segundo o Diretor do Hotel A5, seja sempre encontrada alguma forma de os trabalhadores participarem em seminários e em fóruns que sejam considerados importantes para trazerem conhecimento e inovação. Estes constrangimentos implicam uma seleção criteriosa dos eventos em que os trabalhadores participam. Na opinião do Diretor do Hotel A1, poderia fazer-se mais ao nível da participação em eventos e, com efeito, de acordo com os dados do inquérito, apresentados no gráfico 5.1.4.4.3. (apêndice 8, tabela 60), a grande maioria dos inquiridos indica que *nunca* (entre 66% a 69%) ou *raramente* (entre 15% a 18%) participa em feiras, concursos na sua área de trabalho e em seminários e/ou congressos.

**Gráfico 5.1.4.4.3.** Participação em eventos - Grupo A



Cinco dos entrevistados são unânimes em dizer que mantêm contacto com alguns dos ex-trabalhadores do grupo. Estes contactos decorrem numa base de informalidade, através do *e-mail* e de visitas a ex-colegas e amigos que trabalham nos hotéis, o que permite a conversação e a troca de ideias.

*É informal. (...) Acontece que há pessoas que passaram por aqui que deixaram, de facto, relações de amizade e vêm cá com muita frequência, nós falamos habitualmente e trocamos ideias (DRH-Grupo A).*

Como refere o Diretor do Hotel A4:

*Nós temos uma rede de pessoas que saiu do grupo com a qual mantemos bons contactos, às vezes até diários, por e-mail e nós brincamos com eles, até dizem que eles trabalham, ainda, no Grupo A (DG-A4- Grupo A).*

O Diretor do Hotel A3 salienta que, hoje em dia, as redes sociais como o *facebook*



permitem que se estabeleçam redes de relações com os ex-trabalhadores.

*Porque normalmente os colaboradores fazem pedidos da amizade. E portanto, depois, quando saem, continuamos sempre com o contacto das pessoas. (DG-A3- Grupo A).*

Assim, no discurso da maioria dos entrevistados perpassa a ideia segundo a qual, quando as pessoas saem, permanece uma relação de cordialidade e, por vezes, de amizade que mantém a ligação ao grupo. Há, porém, situações em que não interessa manter o contacto com os ex-trabalhadores, como refere o Diretor do Hotel A4:

*Com os que saem sabendo sair, o grupo mantém sempre contacto com eles. Há muitos que saem e o grupo nem os quer ver mais na frente (DG-A4- Grupo A).*

Ainda que seja na base de uma certa informalidade, este tipo de contactos que permanece, mesmo quando acaba a relação laboral, pode ser extremamente profícuo em termos de troca de ideias, experiências e conhecimentos.

#### **5.1.4.5 Sistemas de informação e comunicação**

Segundo Terra (2001a) um dos objetivos centrais dos sistemas de informação e comunicação é a disponibilização de informação precisa, relevante e fiável, onde ela é efetivamente utilizada. A fluidez da comunicação e a acessibilidade da informação dentro da organização são práticas que facilitam a Gestão do Conhecimento, nas suas diversas etapas. Nesse sentido, os entrevistados foram questionados sobre como se processa a comunicação dentro dos hotéis e se a informação é de fácil acesso. Estes mencionam vários meios através dos quais se estabelece a comunicação dentro das suas organizações. O grupo tem um plano anual de comunicação interna, assente na divulgação de informação relevante que é implementado por uma pessoa responsável pela comunicação: o pivô de comunicação. Estes responsáveis pela comunicação, trabalham em estreita articulação com a Direção de Marketing e o Departamento de Recursos Humanos e cabe-lhes elaborar estratégias de comunicação interna - como a realização de eventos com o propósito de transmitir mensagens - e atualizar os *placards* informativos dos hotéis.

*Ela [a comunicação] é estruturada, há um plano de comunicação interna, que é mais ou menos cumprido todos os anos. Tem a ver com a forma como se divulga. Há um pivô da comunicação, todos os hotéis têm um pivô de comunicação, que é responsável por dinamizar eventos, (...) e que assegura a atualização da informação dos placards (DRH-Grupo A).*

As reuniões são mencionadas como espaços, por excelência, de comunicação, nomeadamente as reuniões ao nível central com todos os departamentos de todos os hotéis, as reuniões gerais nos hotéis, em que se reúnem todos os trabalhadores, as reuniões diárias do Diretor Geral do Hotel com os responsáveis dos três departamentos operacionais, designadamente o Departamento de Alojamento, o Departamento do F&B e o Departamento da Manutenção, as reuniões semanais e mensais, mais alargadas, com a participação dos chefes de departamento e as chefias intermédias. Nas reuniões semanais e mensais, convidam-se trabalhadores das diversas secções, que não sejam chefias, para participar com o intuito de promover uma comunicação mais fluída horizontal e verticalmente.

*Quando é possível, algumas chefias têm a liberdade de levar um barman ou o rececionista ou telefonista ou um cozinheiro; portanto, quem tiver vontade de ir a essas reuniões, tem sempre uma porta aberta para ir e depois passar o seu feedback e a sua informação aos colegas. (...) Nós com isto pretendemos que a comunicação e a informação seja transparente, que as pessoas não sintam que nesse tipo de reuniões os assuntos são só tratados pela chefias e etc. e que as coisas são fechadas (DG-A3- Grupo A).*

O Diretor do Hotel A3, explica, de forma detalhada, a dinâmica destas reuniões no seu hotel.

*Nós temos uma reunião diária comigo, Diretor Geral do Hotel e os responsáveis departamentais, os três principais da operação são os Alojamentos, o F&B e a Manutenção. (...) Essa é uma reunião, digamos que inicial em que eu aproveito sempre para divulgar logo a informação mais premente, mais urgente e mais importante também que vai chegando todos os dias. Numa cadeia destas, a nossa caixa de correio nunca para. Toda a comunicação flui muito através de e-mail, mas depois é nessas reuniões que aproveitamos para falar pessoalmente sobre alguns assuntos mais importantes. (...) Depois temos uma reunião semanal, digamos que é mais abrangente e que, para além dos responsáveis do departamento, tem chefias do departamento. Nessa reunião normalmente fazemos uma análise também das vendas (...). Falamos dos problemas entre secções, porque é o momento mais correto para se falar, uma vez que todas as secções estão representadas. Portanto, é ali, naquele momento, que vamos guardando alguns assuntos para poder falar. Assuntos de cozinha relacionados com o restaurante, assuntos do restaurante relacionados com o economato, problemas de manutenção, de HCCP. (...) Fazemos também uma análise dos eventos da próxima semana, em termos de eventos, de funções, de serviços, que venham a existir no Hotel. Porque isso também mexe com as secções todas e muitas vezes é importante referir um ou outro assunto, apesar de depois haver uma comunicação específica para cada um dos eventos que é entregue, sob a forma escrita para toda para todos os departamentos operacionais. (...) E depois temos uma reunião mensal que envolve os mesmos participantes (DG-A3- Grupo A).*

O e-mail é também mencionado como meio privilegiado de comunicação, embora

não o seja para todos os trabalhadores, uma vez que 42% *nunca* utilizam o computador no desempenho das suas funções e 7% *raramente* utilizam (apêndice 8, tabela 61). Embora os trabalhadores possam aceder à *internet* através dos computadores disponibilizados no refeitório, 48% dos inquiridos dizem não aceder à *internet* no hotel (apêndice 8, tabela 62). O que se deve ao facto de não sentirem necessidade (59%) ou de não saberem utilizar a *internet* (28%). 13% referem que não acedem à *internet* porque não têm acesso ao computador no hotel, revelando desconhecimento relativamente aos computadores disponibilizados no refeitório (apêndice 8, tabela 63). No entanto, existem outras estratégias comunicacionais que procuram obviar estes problemas, nomeadamente os painéis informativos no refeitório de todos os hotéis, a revista do grupo, a distribuição a cada trabalhador de documentação que diz respeito à sua secção e aos procedimentos relacionados com a sua função.

*Temos um espaço, um painel, onde colocamos a informação para as pessoas, no refeitório, que é o sítio de passagem, onde toda a gente está na fila para almoçar. Por exemplo, tem ali as notícias do mundo, do grupo ou que saíram sobre os hotéis e isso é atualizado com regularidade faz parte do nosso plano de comunicação interna (DRH-Grupo A).*

*Há outra coisa que nós também temos que é a revista “Grupo A em Movimento”. Que é feita de uma forma regular, em que de uma forma transversal também é distribuída a todos os hotéis, todos os colaboradores. Em que passamos informação genérica sobre a cadeia, enfim, sobre os novos processos, sempre que temos alguma coisa de nova em relação à cadeia, nós comunicamos por aí (DG-A5- Grupo A).*

*Depois há a parte de documentação que é distribuída. (...) Cada colaborador tem uma pasta com a política da empresa, com esses procedimentos escritos. E depois, tem que ver um bocadinho com cada função (DG-A3- Grupo A).*

A Diretora de Recursos Humanos salienta que há uma preocupação comum de manter todas as chefias informadas sobre o que acontece no hotel, independentemente da área, uma vez que, em qualquer operação, as áreas estão interligadas. É importante que as chefias saibam

*(...) o que é que vai acontecer na semana e no mês. Quais são as preocupações principais que têm que ter em relação à organização do seu serviço, porque o seu serviço está interligado com o das outras áreas (DRH-Grupo A).*

No entanto, pode dar-se o caso de as chefias não comunicarem aos seus trabalhadores a informação que é transmitida nas reuniões de chefias. O Diretor do Hotel A2 refere que foi por detetar situações em que a informação discutida nas reuniões, não passava para além das chefias que optou por distribuir as atas das reuniões não só por e-mail, mas também em suporte de papel em pontos chave e de fácil acesso.

*Ou seja, eu posso estar com as minhas chefias numa reunião a discutir determinado processo em determinado dia ou semana, e como eu cheguei à conclusão de que há situações que não passam, então nós temos que dar a volta e nós temos que enviar a comunicação a toda a gente através de uma simples ata onde está tudo aquilo que é fundamental, que foi tratado, os pontos-chave. (...) Ela [a ata] é enviada por e-mail para todas as chefias e em simultâneo são feitos prints e são colocados também em lugares chave, nomeadamente, nos painéis de informação (DG-A2- Grupo A).*

Através da análise do discurso dos entrevistados, sobre a forma como se comunica nos hotéis, torna-se perceptível que as estratégias de comunicação formal promovem, fundamentalmente, a comunicação vertical descendente. Há, efetivamente, a preocupação de “passar a mensagem” do topo da hierarquia para a sua base. Excetuando a presença de operacionais nas reuniões de chefias, é num registo mais informal que se promove a comunicação ascendente. Alguns diretores referem que circulam pelo hotel e estabelecem conversas com o propósito de comunicarem com os operacionais. Relembramos que em alguns hotéis, o Diretor, convida trabalhadores, não chefias, uma vez por mês, para tomarem o pequeno-almoço com ele, com o objetivo de criar momentos de interação. Esta é também uma forma de estabelecer comunicação com a base operacional.

*(...) eu também ando muito pelo hotel, também consigo perceber o que se está a passar em tempo real, não preciso de estar uma semana à espera que me venham contar o que se está a passar, por isso estou a acompanhar o hotel no dia-a-dia (DG-A1- Grupo A).*

Os diretores entrevistados são unânimes ao sublinhar que a informação está disponível e é de fácil acesso para quem dela necessite. Dois deles referem que até pode existir excesso de informação e, por conseguinte, uma certa falta de capacidade para a utilizar. No entanto, a Diretora de Recursos Humanos refere que as áreas são dinâmicas e que há sempre novas necessidades. Nesse mesmo sentido, o Diretor do Hotel A1 salienta que no momento presente o grupo se encontra numa fase de transformação e que o Departamento de Planeamento e Controle tem disponibilizado muita informação recente, à qual ainda se estão a adaptar. Ora o excesso de informação também pode ser contra-producente, fazendo com que as pessoas se sintam perdidas num fluxo de informação que têm dificuldade em compreender e assimilar. Esta fase de reestruturação em que se disponibiliza muita informação, num primeiro momento, pode causar alguma confusão por parte de quem quer aceder-lhe.

O grupo não tem uma base de dados de acesso generalizado com os principais dados dos hotéis. No sistema informático do grupo cada departamento tem uma pasta, com a informação que lhe diz respeito e que é acessível a todos os seus elementos; existe uma outra pasta designada “Hotel” na qual os vários departamentos colocam a informação que pode ser acedida por todos os elementos do hotel.

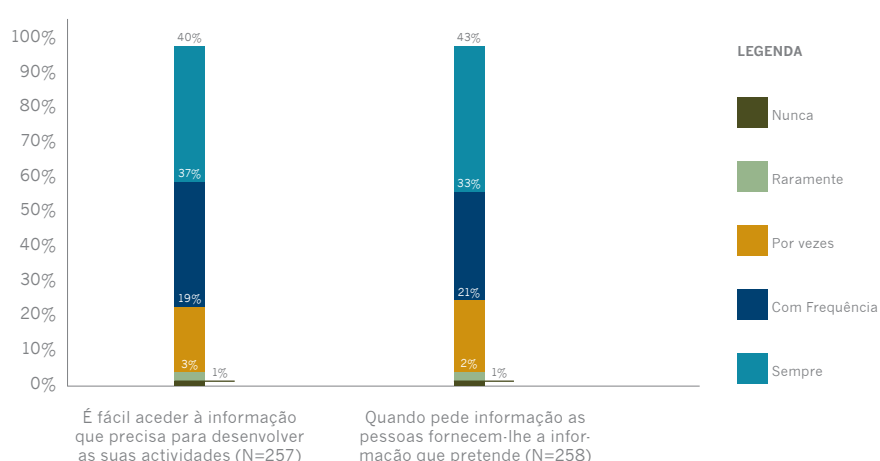
*Em todos os departamentos existe uma pasta comum. Esta pasta existe para que todos os membros do departamento possam ace-*

der livremente. (...) A partir do momento em que o colaborador entra para o Departamento de Alojamentos, tem acesso àquela pasta comum. Para além desta, existe uma outra pasta que se chama "Hotel". Esta pasta serve para colocar tudo o que o Departamento de Alojamentos pretende que todos os que trabalham no Hotel saibam ou tomem conhecimento. Todos os colaboradores têm acesso de leitura a esta pasta, isto é, podem consultar mas não podem alterar. Portanto, existem pastas que estão no Departamento de Alojamentos mas que são de acesso mais lato e têm informação para divulgação geral. Todo o Hotel pode aceder a estas pastas. (...) Contudo, quando falamos de pastas de Informática, Recursos Humanos, Alojamentos e F&B, estamos perante pastas transversais, podemos encontrá-las em todos os hotéis. Esta estrutura facilita, porque podemos aceder ao Hotel A4 ou a outro hotel e sabemos, à partida, que a informação está sempre no mesmo sítio (DIA-Grupo A).

O Diretor de Informática também adianta que há projetos de implementação de outros sistemas de disponibilização geral de informação, em particular através da *intranet*, em concreto os três portais que estão a ser testados e a divulgação do *reporting* financeiro via *intranet*. Na perspetiva de Terra (2001b), os portais podem ter um papel crucial no que diz respeito à integração e disponibilização de informação e conhecimento, podendo constituir-se como um único ponto de acesso a todas as fontes de informação, pelo que é uma excelente tecnologia para integrar informação e conhecimento.

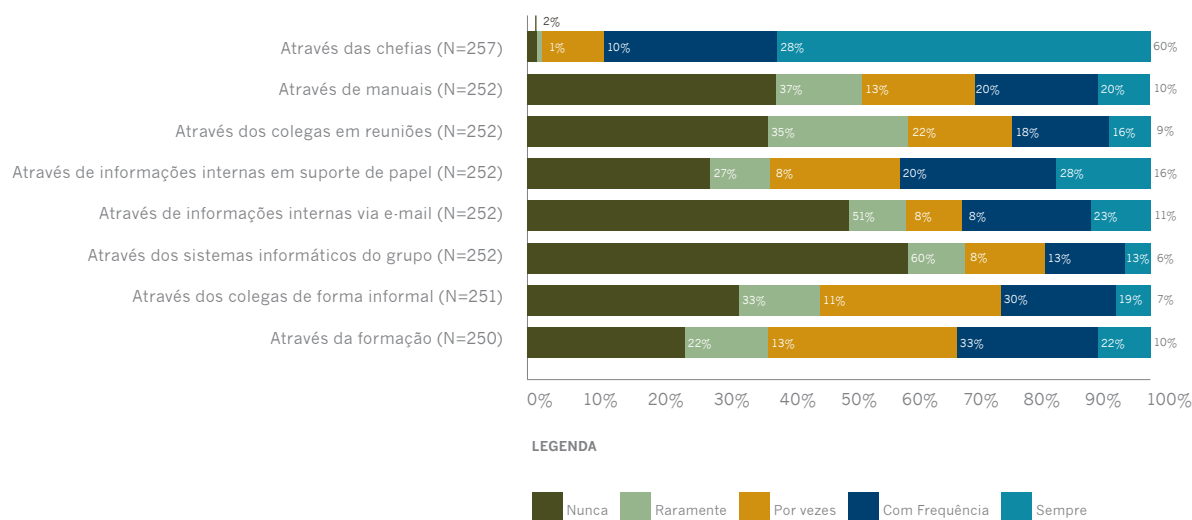
Olhando para os dados do inquérito, apresentados no gráfico 5.1.4.5.1. (apêndice 8, tabela 64), verifica-se que a maioria dos inquiridos considera que com *frequência* (37%) ou *sempre* (40%) é fácil aceder à informação de que precisa para desenvolver as suas atividades e que, quando pede informação, esta é-lhe é fornecida com *frequência* (33%) ou *sempre* (43%). No entanto, é de notar que alguns inquiridos revelam dificuldade no acesso à informação, uma vez que 23% concentram a suas resposta no *nunca*, *raramente* e *por vezes* é fácil aceder à informação de que necessitam e 24% reúnem as suas respostas no *nunca*, *raramente* e *por vezes* as pessoas fornecem-lhe a informação que solicitam e pretendem.

**Gráfico 5.1.4.5.1.** Acesso à informação para a realização das funções - Grupo A



Através dos dados apresentados no gráfico 5.1.4.5.2. (apêndice 8, tabela 65), constata-se que as chefias, as informações internas em suporte de papel, a formação e os colegas de forma informal, são os principais meios através dos quais os inquiridos têm acesso à informação necessária para a realização das suas funções.

**Gráfico 5.1.4.5.2.** Meios através dos quais os inquiridos têm acesso à informação para a realização das funções - Grupo A



A grande maioria dos inquiridos tem uma opinião positiva relativamente à qualidade da informação a que tem acesso no hotel. Mais especificamente, a informação é considerada: *atualizada* (94%), *bem organizada* (87%), *disponibilizada atempadamente* (83%), *ajuda a decidir* (93%) e *não tem erros* (72%) (apêndice 8, tabela 66). É de notar que a opinião sobre a fiabilidade da informação é um pouco menos positiva, na medida em que um número significativo de inquiridos (28%) considera que a informação *tem erros*.

### 5.1.4.6 Avaliação dos resultados

O grupo tem diversas formas de avaliar os seus resultados. Nesse sentido, como objetivo de monitorizar os resultados financeiros e as atividades que originam esses resultados, procurando uma visão abrangente do funcionamento dos hotéis, o grupo utiliza a ferramenta do *balanced scorecard*.

No início do ano a estratégia do grupo para cada hotel é explicitada através de um conjunto de objetivos agregados em quatro áreas de atuação: a área financeira, a área de inovação e recursos humanos, a eficiência e a área de clientes. Em função dos objetivos assim definidos o *balanced scorecard* agrega diversos indicadores nas quatro grandes áreas que o compõem e cuja evolução é acompanhada todos os meses. A área financeira tem como indicadores o GOP - *Gross Operational Profit*<sup>142</sup> e o RevPar – *Revenue per Available Room* (Receita por Quarto Disponível)<sup>143</sup>, a área de inovação e recursos hu-

<sup>142</sup> Corresponde às receitas operacionais menos as despesas operacionais.

<sup>143</sup> Corresponde ao total de receita a dividir pelo total de quartos disponíveis.

manos tem como indicadores, a taxa de absentismo, a taxa de formação e a taxa de respostas dos inquéritos de satisfação dos clientes, a área relativa à eficiência tem como indicadores o número de reclamações/sugestões por cada mil quartos, o balanço da receita/custo com pessoal, o índice de sazonalidade anual do hotel e a produtividade. Este último indicador é avaliado exclusivamente na área dos alojamentos, e compreende a média de quartos limpos por cada empregada de andares. Relativamente aos clientes, constam indicadores como a receita média/dormida e o índice de satisfação do cliente. Para cada um destes indicadores são atribuídas ponderações que se refletem no prémio *balanced scorecard*. Como já foi visto, caso o hotel atinja na íntegra todos os objetivos definidos para cada um dos indicadores, os trabalhadores ganham o prémio que corresponde ao valor de um salário.

*O balanced scorecard é um balanceamento entre a área dos recursos humanos, a área dos clientes e a área financeira. Isto é um sistema que nós implementámos há uns 8 anos ou 9. Fomos pioneiros em Portugal (DG-A5- Grupo A).*

Aquando da recolha da informação no terreno, todos estes indicadores eram transversais a todas as equipas dos hotéis. No entanto, o Grupo A encontrava-se a trabalhar numa nova aplicação do *balanced scorecard* assente em KPI - *Key Performance Indicators* (Indicadores Chave de Desempenho) com o propósito de criar uma sistema com objetivos individualizados, mais ajustados a cada departamento e a cada função, para que cada pessoa tivesse os KPIs associados ao seu perfil,

*Até aqui o BSC era sempre igual para todos. O que pode ser complicado. Por exemplo, o que é que eu tenho que ver com a limpeza dos quartos? Se foram bem limpos ou não? Eu estou no IT, não limpo quartos. Agora com esta nova ferramenta conseguimos chegar à pessoa. De acordo com o departamento e com a sua função, a pessoa terá os KPIs associados ao seu perfil (DIA- Grupo A).*

No que diz respeito à avaliação na área financeira, foi mencionado o relatório financeiro, que contém uma multiplicidade de indicadores. Ao nível dos recursos humanos destaca-se a avaliação do clima organizacional, mediante a realização anual de um inquérito por questionário a todos os trabalhadores do grupo. Foi também referido o sistema de avaliação de desempenho por objetivos que foi desenvolvido durante três anos e que está agora prestes a ser implementado. O que significa que pelo menos nos últimos três anos o grupo não teve sistema de avaliação de desempenho.

*Mandámos desenvolver o software próprio e passará a haver objetivos individuais. E então, o processo é mais ou menos desta forma, em Janeiro de cada ano, em escadinha, piramidal, eu avalio os diretores departamentais, os diretores departamentais avaliam as chefias e as chefias avaliam os colaboradores diretos. E nessa avaliação, são fixados objetivos que não são aleatórios. Existe uma bateria de*

*objetivos, uma espécie de um à la carte, se quiser assim, que são utilizáveis por cada uma das pessoas em relação à pessoa, ao avaliado, por exemplo, um chefe de mesa que esteja a avaliar um subchefe de mesa, ou um empregado de mesa de primeira, pode escolher, imagine vinte objetivos, alguns comportamentais, outros financeiros, outros ao nível de vendas, etc. etc.. E então esses objetivos são dados às pessoas, no ranking: “- olha quero que tu atinjas este objetivo este ano e eu vou-te avaliar daqui a seis meses, que é uma avaliação intercalar, para te dizer, se estás a ir no sentido correto ou no sentido incorreto e se é preciso recalibrar a tua ação”. E, depois no fim do ano, vamos avaliar o score (DG-A4- Grupo A).*

Segundo os entrevistados, a avaliação de processos é feita através de auditorias internas e externas e da metodologia do “cliente mistério”, que podem conduzir a planos de ação corretiva quando é detetada uma não conformidade.

*Nós temos auditorias internas e auditorias externas, aos procedimentos e aos processos. As auditorias dão algumas não conformidades que têm que ter um plano de uma medida corretiva. Quando se identifica uma oportunidade de melhoria abre-se um plano de ação corretivo, preventivo, por exemplo, para evitar que aquilo chegue a ser uma não conformidade, esses mecanismos todos de controlo. Mas acho que aí, uma das metodologias que nós temos mais importante, são as auditorias internas, externas e o cliente mistério por exemplo (DRH-Grupo A).*

O Grupo A não tem, por regra, métodos de avaliação da inovação, apenas quando inovam em termos da conceção de experiências turísticas, avaliam o número de vendas de cada experiência e o nível de satisfação dos clientes em relação às experiências. Embora, estes indicadores não sejam decisivos para por em causa as experiências, uma vez que estas têm um valor simbólico, representam a imagem do grupo, pelo que é importante mantê-las.

*Nós, colocamos um objetivo financeiro, para aquilo... Mas, por exemplo, a questão das experiências virou o nosso ADN. E então, mesmo que venda zero, o objetivo será sempre atingido, porque o nosso grupo, decidiu tornar-se naquilo. Nós queremos significar isso para o mercado e é mais do que só um objetivo financeiro é um objetivo estratégico. A Médio e longo prazo, é uma questão já de significado da organização e não só uma questão tática de vender (DG-A4- Grupo A).*

Esta postura vai ao encontro da perspetiva de Nonaka e Takeuchi (1997) quando referem que os critérios de justificação da utilidade para a organização dos conceitos recém-criados, não têm de ser estritamente objetivos e factuais, também podem ser parciais e imbuídos de valor, desde que sejam consistentes com os sistemas de valores refletidos na intenção da organização.

No entanto, o Diretor do Hotel A3 refere que no sistema de avaliação de desempenho



que estão a implementar, em determinadas funções, existe uma componente que tem a ver com a capacidade de inovação, por exemplo ao nível da função de um chefe de cozinha, pelo que pretendem avaliar a inovação de forma mais sistematizada através deste sistema de avaliação de desempenho.

O Grupo A também não tem atualmente uma metodologia sistemática e formal que avalie quantitativamente o valor da sua marca, mas os entrevistados indicam alguns indicadores, que no seu entender permitem ter uma perceção do valor percebido da marca no mercado de hotelaria. É o caso do *Media value*, ou seja, o número de notícias publicadas sobre o grupo, a capacidade que este tem em estabelecer parcerias com parceiros fortemente reconhecidos na sua área de atividade, a adesão dos clientes às iniciativas do grupo no *facebook* e algumas perguntas do questionário de satisfação dos clientes.

*Nós não temos, nesta fase, um estudo do valor da nossa marca. Quanto é que vale a marca? Vale quinhentos milhões de euros? Vale trezentos milhões de euros? Esse estudo de avaliação da marca não está feito, mas em termos do valor percebido da marca para o mercado, nós valorizamo-la dessa forma e temos um conhecimento empírico do que ela vale através desse tipo de sítios onde a nossa marca gravita (DG-A4- Grupo A).*

*Por acaso, ao lançar os últimos três meses de questionários, apercebi-me de que muitos dos clientes dizem que escolheram o hotel pelo nome do grupo, pela reputação do Grupo A (DG-A1- Grupo A).*

Também existe no grupo um sistema de avaliação dos fornecedores, a qual é realizada em articulação com a central de compras e a área de qualidade. O Diretor do Hotel A5 refere que

*O sistema de qualidade e do ambiente obriga-nos a avaliar os fornecedores. E portanto, todos os anos nós temos de avaliar os fornecedores. Isso faz parte do processo, nós temos obrigatoriamente de o fazer (DG-A5- Grupo A).*

*É uma avaliação do grau de cumprimento de todo o processo de compras. O número de entregas não conformes. Não sei exatamente quais são as variáveis, mas há uma metodologia de avaliação. É o nosso Departamento de Compras que faz essa análise. E identifica os fornecedores mais cumpridores, aqueles que nos interessam de facto melhorar (DRH-Grupo A).*

A avaliação da satisfação dos clientes assume, no Grupo A, uma grande importância. Como já foi referido, o grupo contempla no orçamento anual de cada hotel a implementação das principais sugestões dos clientes. A auscultação destes é feita fundamentalmente através de um inquérito por questionário que é aplicado todos os meses durante uma semana. Para além disso, os clientes também se fazem ouvir através de cartas dirigidas ao Diretor do Hotel, nas quais o cliente apresenta as suas reclamações e/ou sugestões.

*Aplicamos aquele questionário, durante uma semana, uma vez por mês. Qual é o objetivo? O objetivo é que o cliente nos diga o que é que sente, o que é que sentiu e nos dê pistas para uma melhoria constante. (...) Para além disso, tem uma folha A4 que é uma carta dirigida ao Diretor, que é proposta para que o cliente possa dar sugestões/reclamações (DG-A2- Grupo A).*

A divulgação dos resultados relativos ao funcionamento é realizada de um modo semelhante nos diversos hotéis. Os resultados são divulgados em reuniões, através das chefias, são afixados nos painéis de divulgação existentes nos refeitórios dos hotéis e são difundidos pelo *e-mail*, sendo este último meio de divulgação apropriado apenas para quem trabalha com computador.

Os resultados obtidos pelo hotel são transmitidos ao Diretor que os divulga, numa primeira instância, numa das reuniões mensais de chefias onde são analisados, discutidos e, eventualmente implementadas medidas corretivas.

*Nas reuniões feitas depois com as chefias, mensalmente, são discutidos e são acompanhados para se tentar perceber porque é que não se atingiu, o que é que não serve, o que pode ser feito, o que é que se pode meter no lugar. E portanto, esse é o acompanhamento que é feito de uma forma regular destes dados todos (DG-A5- Grupo A).*

O Diretor do Hotel A4 acrescenta que realiza duas reuniões anuais com o *staff* onde apresenta a todos os resultados do hotel e explica os objetivos que se pretende atingir e o que é suposto ser feito para os concretizar. As reuniões de revisão do sistema de qualidade também são um espaço de divulgação de resultados, nomeadamente os da avaliação dos fornecedores.

Na sequência da participação nas reuniões mensais ou na sequência da receção de informação por *e-mail*, as chefias assumem um papel central na divulgação dos resultados ao nível dos departamentos e das secções, cabendo-lhes a transmissão dos resultados aos trabalhadores da sua área de trabalho.

*Essa informação é enviada pelos comerciais e pelos vários canais para os diretores dos hotéis. Os diretores partilham com o grupo normalmente com as chefias e com os diretores de área e, é suposto, depois, as chefias transmitirem alguma dessa informação à operação (DRH-Grupo A).*

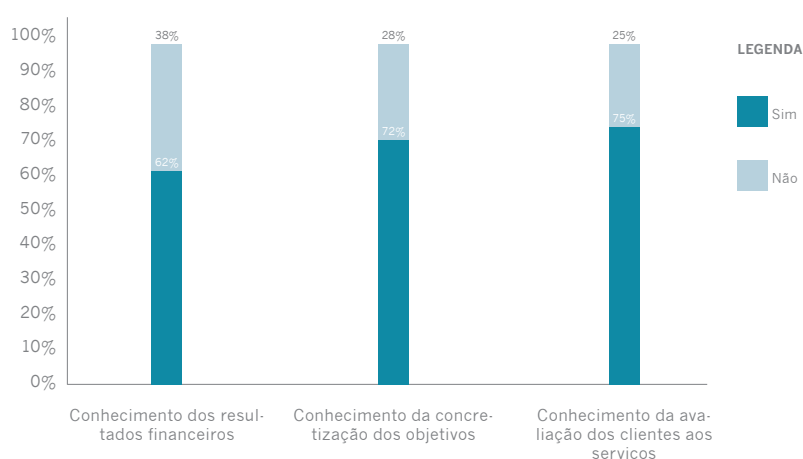
A síntese dos resultados do *Balanced Scorecard*, que agrega informação relativa às áreas financeira, inovação e recursos humanos, eficiência e clientes, é afixada nos painéis de divulgação nos refeitórios dos hotéis, para que os trabalhadores acompanhem a evolução dos resultados e identifiquem as áreas que exigem maiores esforços para atingir os objetivos estabelecidos e assim possam ganhar a totalidade do prémio.

*Afixamos mensalmente o Balanced Scorecard; aquilo é de fácil leitura para toda a gente porque funciona como um semáforo. Tem um*

a vermelho e outro a verde e as pessoas sabem que os verdes são os que estão dentro do objetivo e os que estão a vermelho estão fora do objetivo. (...) A partir daí, as pessoas conseguem logo ver se acabasse o ano, naquele mês, quanto é que receberiam em termos percentuais. Veem, por exemplo, onde têm que se esforçar mais para conseguir (DG-A3- Grupo A).

Olhando para os dados do inquérito, constata-se que a maioria dos inquiridos revela ter conhecimento dos resultados financeiros do hotel (62%), da concretização dos objetivos (72%) e da avaliação dos clientes aos serviços prestados (75%). O maior desconhecimento que é assinalado é ao nível dos resultados financeiros, conforme indica o gráfico 5.1.4.6.1. (apêndice 8, tabela 67).

**Gráfico 5.1.4.6.1.** Conhecimento de resultados do hotel (N=260) - Grupo A



Os inquiridos indicam vários meios através dos quais adquirem conhecimento acerca dos resultados do hotel. De acordo com o indicado na tabela 5.1.4.6.1. (apêndice 8, tabelas 68, 69 e 70), as chefias desempenham o papel principal na transmissão dos resultados do hotel, quer seja ao nível financeiro, ao nível da concretização dos objetivos ou ao nível da avaliação dos clientes. São também apontadas outras fontes de informação relativa aos resultados financeiros, designadamente através de comunicações internas (33%), dos sistemas informáticos do Hotel (26%), de informação afixada no Hotel (23%). No que diz respeito ao conhecimento sobre a concretização dos objetivos, para além das chefias, o maior destaque é dado às comunicações internas (41%), às informações afixadas no hotel (35%) e à transmissão através de colegas em reuniões (24%) e em conversas informais (22%). Ao nível da transmissão dos resultados relativos à avaliação dos clientes, os inquiridos, para além das chefias, destacam a informação que é afixada no hotel (30%), as comunicações internas (29%), os sistemas informáticos do hotel (19%) e as conversas informais com colegas (17%). Em suma, os principais meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento dos resultados do hotel são: as chefias, as comunicações internas, os sistemas informáticos, as informações afixadas no hotel e os colegas em reuniões e em conversas informais.

**Gráfico 5.1.4.6.1.** Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento dos resultados · Grupo A

Categorias de resposta	Resultados financeiros (N=156)	Concretização dos objectivos do hotel (N=166)	Avaliação dos clientes (N=162)
Chefias	51%	63%	56%
Comunicações internas	33%	41%	29%
Sistemas informáticos do hotel	26%	20%	19%
Informação afixada no hotel	23%	35%	30%
Colegas em reuniões	16%	24%	11%
Colegas em conversas informais	10%	22%	17%
Revista do grupo	8%	19%	7%
<i>Intranet</i>	7%	5%	5%
<i>Sites na internet</i>	2%	1%	8%
Outro	3%	2%	5%

## 5.2 O Grupo B

### 5.2.1 Apresentação

Tendo começado por ser uma empresa eminentemente local ou regional a sua origem remonta ao ano de 1972 - o Grupo B é considerado atualmente como um importante grupo português no sector do turismo. Embora desenvolva a sua atividade principal na Hotelaria o grupo tem também interesses na Indústria e nos Serviços. Este grupo tem apostado no crescimento noutros subsectores da atividade turística, dirigindo os seus investimentos para o jogo, o golfe, o imobiliário de lazer, o transporte aéreo através de voos *charter* e para as operações turísticas quer no estrangeiro, quer em Portugal. O Grupo B tem também uma forte representação internacional atuando ao nível da hotelaria na Europa, América e África. A cadeia hoteleira do Grupo B possui 83 unidades de alojamento turístico em diversos países (Portugal, Espanha, Reino Unido, Alemanha, Estados Unidos da América, Brasil, Cuba, Colômbia, Marrocos, Argentina, Venezuela, Moçambique, África do Sul, Cabo Verde e S. Tomé e Príncipe), o que perfaz uma oferta de cerca de 9.450 quartos<sup>144</sup> integrados em categorias de quatro e cinco estrelas.

Na região do Algarve, o grupo tem 6 hotéis que daqui em diante serão, designados por Hotel B1, Hotel B2, Hotel B3, Hotel B4, Hotel B5 e Hotel B6. Os hotéis B1, B2 e B4 são de quatro estrelas e os hotéis B3 e B5 são de cinco estrelas.

### 5.2.2 Caracterização dos entrevistados e dos inquiridos

No Grupo B foram realizadas seis entrevistas: a três Diretores de Hotéis (designados no estudo por DH-B1; DH-B2, B3, B6; e DH-B5), a uma Assistente de Direção (designada no estudo por AD-B4), ao Diretor de Recursos Humanos (DRH-Grupo B) e ao Diretor de Sistemas de Informação (DSI). É importante referir que um dos entrevistados é diretor de três dos hotéis do grupo na região: B2, B3 e B6 (DH-B2,B3,B6). Num Universo de 363 trabalhadores do Grupo B, foi administrado o inquérito por questionário a uma amostra de 167 indivíduos estratificada pelas grandes áreas da atividade hoteleira, sendo a margem de erro de 5,58%. Deste modo, 55 dos inquiridos trabalham na área do F&B, 59 indivíduos trabalham ao nível do alojamento e 53 trabalham noutros serviços,<sup>145</sup> conforme mostra a tabela 5.2.2.1.

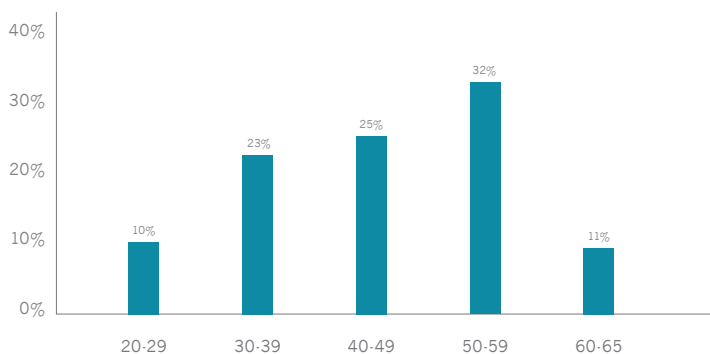
Tabela 5.2.2.1. Estratos da amostra por hotéis – Grupo B

Hotéis	F&B		Alojamento		Outros Serviços		Total dos hotéis	
	FA	%	FA	%	FA	%	Total	%
B1	16	44,4	13	36,1	7	19,4	36	100
B2	14	51,9	8	29,6	5	18,5	27	100
B3	10	37,0	11	40,7	6	22,2	27	100
B4	8	32,0	12	48,0	5	20,0	25	100
B5	7	14,0	13	26,0	30	60,0	50	100
B6	0	0,0	2	100,0	0	0,0	2	100
Total/estrato	55	32,3	59	35,3	53	31,7	167	100

<sup>144</sup> Informação retirada do “Relatório e Contas” do grupo de 2012.

<sup>145</sup> Incluem serviços técnicos (manutenção e piscina), serviços relativos à direção geral do hotel (coordenador de serviços, assistente de direção, secretária, economato, compras e reservas) e atividades relativas ao golfe.

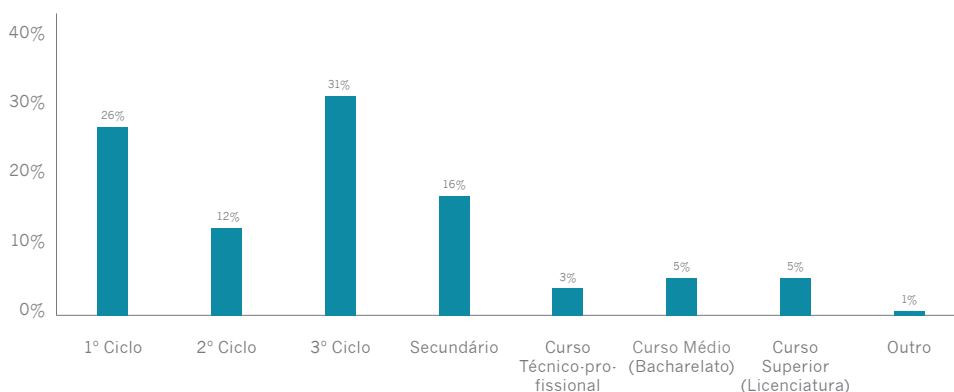
**Gráfico 5.2.2.1.** Idade (N=154) · Grupo B



A maioria dos inquiridos do Grupo B é do sexo masculino, representando 66% do total, enquanto 34% dos inquiridos são do sexo feminino. Um dado importante a destacar prende-se com a distribuição dos inquiridos pelos estratos da amostra. De facto, enquanto na área do F&B (76%) e nos “Outros Serviços” predomina o sexo masculino (87%),

na área do Alojamento predomina o sexo feminino (63%). Esta é uma realidade que se verifica em praticamente todos os hotéis do grupo, com exceção do Hotel B5 onde predominam as mulheres na área do F&B (57%), sendo os homens a maioria no Alojamento (54%) (apêndice 8, tabela 71). A idade média da amostra é de 45 anos. A maioria dos inquiridos (57%) encontra-se entre os 40 e os 59 anos de idade, concentrando-se a maior percentagem (32%) de inquiridos entre os 50 e os 59 anos. Estes dados revelam um quadro de pessoal não muito jovem, conforme podemos verificar através da leitura do gráfico 5.2.2.1. (apêndice 8, tabela 72).

**Gráfico 5.2.2.2.** Habilitações literárias (N=164) · Grupo B

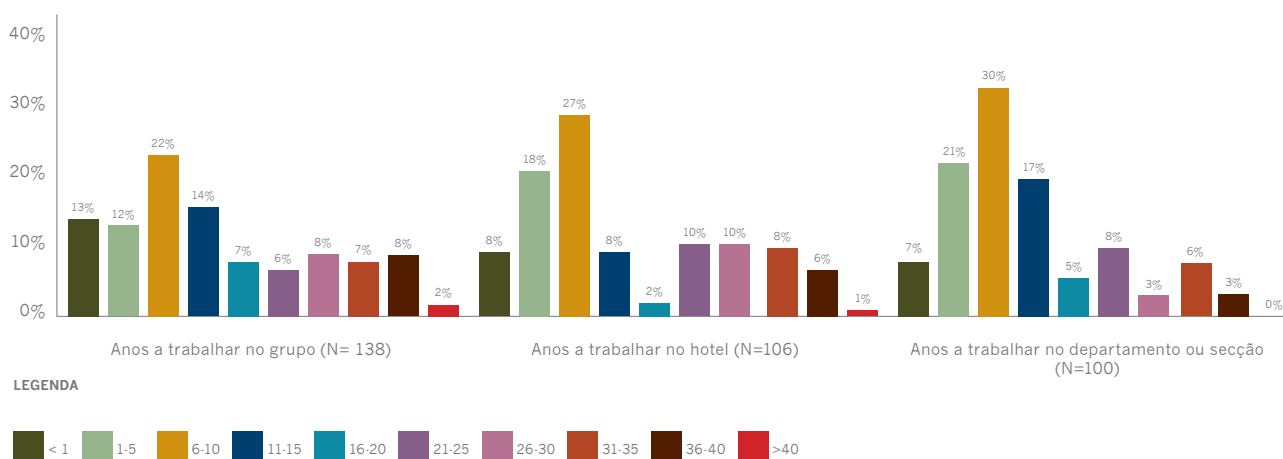


Como se verifica no gráfico 5.2.2.2 (apêndice 8, tabela 73), as habilitações literárias dos inquiridos distribuem-se maioritariamente entre o 1º Ciclo e o Ensino Secundário (85%), sendo mais representativas ao nível do 1º Ciclo (26%) e do 3º Ciclo (31%). Os restantes 15% têm uma formação escolar mais específica - Cursos Técnico-profissionais, Bacharelatos, cursos superiores, em particular Licenciaturas e Mestrados. Ora, ao observar os estratos da amostra, verifica-se o mesmo tipo de distribuição por cada estrato. Na área do F&B a maioria dos inquiridos (96%) tem habilitações literárias entre o 1º Ciclo e o Secundário, na área do Alojamento 78% dos inquiridos têm habilitações entre o 1º Ciclo e o Ensino Secundário e nos “Outros Serviços” 83% dos inquiridos registam as suas habilitações literárias nestes mesmos níveis escolares. É na área do Alojamento que se encontra o maior número de inquiridos com curso técnico-profissional e bacharelato e é nos “Outros Serviços” que se encontra o maior número de inquiridos com curso superior. Convém esclarecer que sob a designação “Outros Serviços” estão incluídas funções de natureza administrativa e de gestão (apêndice 8, tabela 74).

A média de antiguidade dos trabalhadores que integram esta amostra é de 15 anos no grupo e no hotel onde se encontram afetos, por sua vez a média de antiguidade no departamento/secção onde desempenham funções é de 12 anos. Estes dados indicam uma antiguidade bastante significativa no grupo. Um aspeto relevante do grupo prende-se com a dinâmica de aquisição de vários hotéis ao longo do tempo, mantendo os trabalhadores nas unidades hoteleiras onde estes já se encontravam integrados.

Os dados apresentados no gráfico 5.2.2.3 (apêndice 8, tabela 75, 76 e 77) mostram que um número bastante representativo de inquiridos já se encontra há alguns anos no quadro de pessoal do grupo, designadamente 75%, 74% e 72% estão a trabalhar no grupo, no hotel, e no departamento/secção, respetivamente há mais de seis anos. É de salientar que é entre os 6 e os 10 anos de antiguidade que se encontra a percentagem mais expressiva. No entanto, uma percentagem de 25% situa-se no intervalo que vai de menos de um 1 ano até aos 5 anos de antiguidade no grupo. Este dado revela também algum dinamismo na renovação do quadro de pessoal.

Gráfico 5.2.2.3. Antiguidade - Grupo B



## 5.2.3 Etapas da Gestão do Conhecimento

### 5.2.3.1 Criação e aquisição do conhecimento

No Grupo B, a criação de conhecimento através de processos de investigação está estreitamente ligada às pesquisas de cariz académico realizadas com recurso a protocolos assinados com universidades, pelo que a questão da investigação será tratada mais adiante na categoria “protocolos com Universidades”.

A criação de conhecimento através da interação presencial, do diálogo, da troca de opiniões, da discussão de problemas e soluções e da partilha de experiências, ocorre principalmente, de acordo com os entrevistados, nas reuniões durante as quais as pessoas dos diversos departamentos contribuem com sugestões. Para além dos contextos formais das reuniões, a interação presencial também ocorre informalmente. São exemplos disso as conversas que se estabelecem no refeitório e durante as quais os trabalhadores partilham as suas diversas experiências.

*Através das reuniões, é frequente haver colegas de outros departamentos que ajudam a resolver alguns problemas que surjam; [colegas] que dão sugestões que são bem aceites pelo chefe de outro departamento (DG-B2,B3,B6-Grupo B).*

*Eu só não almoço no refeitório quando tenho convidados. Quando não tenho, faço questão de almoçar no refeitório, quem diz almoçar, diz jantar ou tomar o pequeno-almoço. É talvez a melhor maneira de promovermos o diálogo entre as várias pessoas dos vários departamentos, porque depois, no dia-a-dia, as pessoas têm que estar no seu posto de trabalho (DG-B5-Grupo B).*

Os entrevistados referem principalmente duas circunstâncias em que sucede a autoaprendizagem através da reflexão e da experimentação, trata-se, concretamente, das várias reuniões de trabalho e dos momentos de avaliação dos novos projetos ou iniciativas. Nas reuniões diárias e semanais analisa-se e reflete-se sobre o decurso do trabalho no hotel e nas reuniões mensais são analisados os resultados do mês e equacionadas as eventuais medidas corretivas.

*Temos uma reunião diária, depois temos um dia na semana em que temos uma reunião de chefes. É uma reunião mais alargada, para falarmos e para refletirmos sobre tudo aquilo que se passa no Hotel (DG-B2,B3,B6-Grupo B).*

O Diretor do Hotel B5 refere que, quando se implementa qualquer iniciativa nova

*(...) damos tempo para ver se a coisa funciona ou não e depois refletimos e pensamos se é para continuar ou não. A avaliação é o retorno que nós temos desse procedimento novo que implementámos (DG-B5-Grupo B).*

*Nós temos um projeto a nível de melhoramento de qualidade de limpeza dos quartos. Está prevista uma mudança de fornecedor de material e, inclusivamente, formação de métodos de limpeza de quarto mais eficazes, mais eficientes e mais seguros ao nível da higiene. (...) É um projeto-piloto. Na fase de preparação, foi feita uma comparação de custos, uma autoscopia às necessidades ao nível de material, o que é que isso engloba para cada unidade, ao nível de qualidade dos serviços dos quartos, formação. Tudo isso ficou analisado na pré-fase. (...) No final do ano veremos se, realmente, ao nível de eficácia e qualidade de limpeza dos quartos, da poupança de recurso humanos, da poupança de material, o projeto é válido ou não é válido. (...) É tudo acompanhado por documentos escritos (AD-B4-Grupo B).*

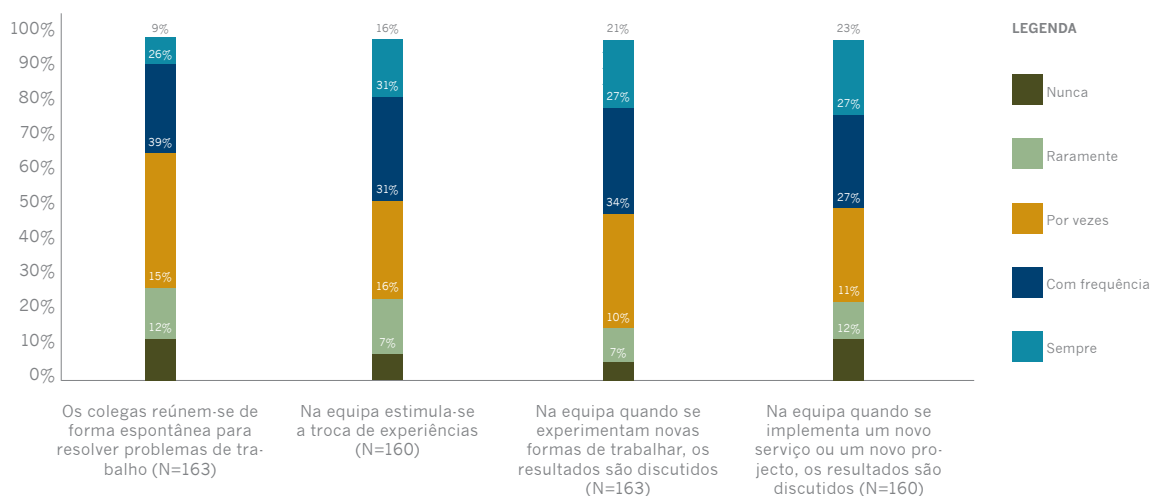
No entanto, na opinião do Diretor de Recursos Humanos nos hotéis não há reflexão alargada,

*Refletir, individualmente, com duas ou três pessoas, sim, mais alargado que isso, não me parece (DRH-Grupo B).*



Mediante a aplicação do inquérito por questionário procurou-se saber em que medida, nos contextos de trabalho, ocorrem situações de interação propícias à criação de conhecimento. Os dados apresentados no gráfico 5.2.3.1.1. (apêndice 8, tabela 78), mostram que nos contextos de trabalho, embora não de forma sistemática, se criam com alguma frequência situações de partilha de experiências e de discussão sobre os problemas que surgem e sobre as suas soluções. Cerca de 35% dos inquiridos indicam que os colegas se reúnem *com frequência* ou *sempre*, de forma espontânea, para resolver problemas de trabalho, 39% dizem que isso ocorre apenas *por vezes*. Cerca de 47% dos inquiridos reconhecem que a troca de experiências é estimulada *com frequência* ou *sempre*, na sua equipa de trabalho, enquanto 31% refere que o estímulo à troca de experiências ocorre apenas *por vezes*. Relativamente à autoaprendizagem através da reflexão e da experimentação, 48% dos inquiridos indicam que quando se experimentam novas formas de trabalhar os resultados são discutidos *com frequência* ou *sempre* na equipa de trabalho; 34%, contudo, afirmam que apenas *por vezes* esses resultados são efetivamente discutidos. Além disso, quando é implementado um novo serviço ou projeto, 50% dos inquiridos do grupo admitem que os resultados são discutidos *com frequência* ou *sempre*, ao passo que 27% afirmam que o são apenas *por vezes*. É de salientar que 90% dos inquiridos indicam que eles próprios refletem com frequência sobre as suas experiências de trabalho e que dispõem do tempo necessário para essa reflexão (apêndice 8, tabela 79).

**Gráfico 5.2.3.1.1.** Aprendizagem em contextos de trabalho - Grupo B



Relativamente aos incentivos à criatividade, procurou-se saber até que ponto esta organização estimula e divulga as ideias dos seus trabalhadores e reconhece e implementa as suas sugestões. No momento da recolha de informação, não existia no Grupo B nenhum programa formal de recolha de sugestões, no entanto, existem efetivamente momentos durante os quais os trabalhadores podem apresentar as suas sugestões. Trata-se, nomeadamente, das reuniões de chefias semanais e mensais, das reuniões gerais anuais, bem como dos inquéritos periódicos, sobre o clima social e sobre a higiene e segurança no trabalho. Os trabalhadores podem também transmitir as suas sugestões diretamente ao Diretor do Hotel e às suas chefias quer num plano meramente informal, quer quando se lhes solicitam novas ideias no âmbito de determinadas iniciativas específicas.

*Nós temos reuniões semanais e o feedback de cada departamento é trazido para essa reunião com algumas sugestões de melhoria ou críticas disto e daquilo e nós tentamos juntar tudo (DG-B5-Grupo B).*

*Há várias formas: [o trabalhador] fala com o superior, o superior faz uma análise na ótica dele e pode apresentar isso numa reunião dos chefes (AD-B4-Grupo B).*

*Quando ando pelo hotel, passo pela cozinha, pela copa, pelos andares, pelo jardim, piscina, etc. e oiço; eles vêm-me e apanham-me porque é a única maneira de poderem falar comigo, porque eles não vêm às reuniões, os chefes deles é que vêm às reuniões (DG-B5-Grupo B).*

*Há dois anos atrás foi lançada pelo dono da empresa, pela Administração, uma iniciativa regional: encontrar ideias de formas de poupar; poupança de energia, poupança de recursos humanos, poupança de papel, poupança de tinta. E foram recolhidas as ideias dos Diretores, dos Assistentes ao nível desta poupança e foi transmitido depois para o dono da empresa e foi feito um ranking com as melhores dez ideias (AD-B4-Grupo B).*

Os dados do inquérito indicam que os trabalhadores inquiridos transmitem as suas ideias e sugestões de melhoria essencialmente às chefias. A maioria dos inquiridos (89%) refere que fala com o seu superior quando tem uma ideia ou sugestão e apenas 10% dizem que falam com os colegas que os representam nas reuniões para que estes transmitam as suas ideias (apêndice 8, tabela 80).

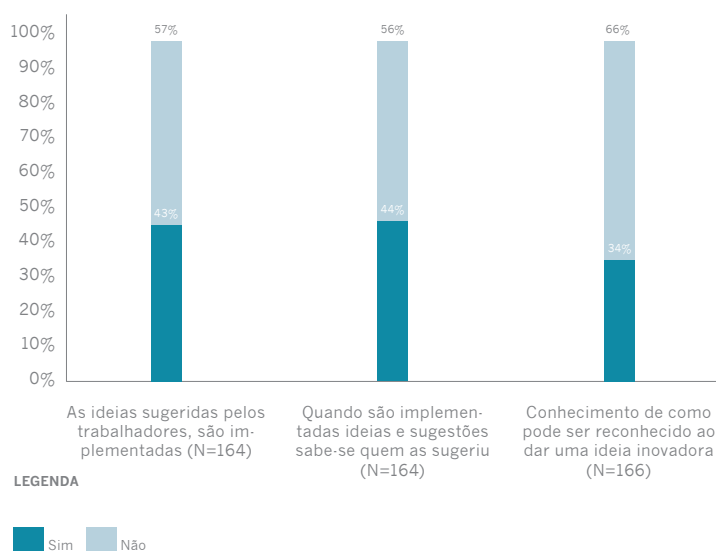
Os entrevistados sublinham que existe, na organização, uma assumida preocupação em implementar as sugestões propostas pelos trabalhadores após a uma avaliação preliminar. No entanto, o reconhecimento dessas ideias cinge-se a um agradecimento ao seu autor e ao reconhecimento público através da divulgação na *intranet*.

*Fazemos em conjunto uma análise e colocamos em prática. Se deu resultado, continuamos, se não deu resultado retiramos e vamos passar a outra parte (DG-B1-Grupo B).*

*A resposta não é aquela que eu deveria dar mas, neste momento, infelizmente, a pessoa dá uma boa ideia e o reconhecimento é: “olha, boa ideia, obrigada” (DG-B5-Grupo B).*

No que concerne à implementação de ideias inovadoras e o seu reconhecimento, constata-se que 57% dos inquiridos consideram que as ideias sugeridas pelos trabalhadores não são implementadas pela organização. Um número semelhante (56%), considera que, mesmo quando as ideias são implementadas, não se fica a saber quem foi que as sugeriu. É de referir que 66% dos inquiridos não sabem como podem ser reconhecidos mediante a apresentação de ideias inovadoras, conforme demonstra o gráfico 5.2.3.1.2. (apêndice 8, tabela 81). Através da análise das respostas a estas questões percebe-se que a política nos hotéis relativamente ao reconhecimento da criatividade não é suficientemente clara para os trabalhadores.

Gráfico 5.2.3.1.2. Incentivo à criatividade - Grupo A



através do registo de novos procedimentos. Entre os Diretores de Hotéis, por exemplo, a identificação das boas práticas internas também ocorre quando estes pernoitam noutros hotéis do grupo e aproveitam a ocasião para observar e comparar essas práticas com as do seu hotel.

*Temos um leque enorme de hotéis e por vezes, quando vamos de férias ficamos no hotel do grupo ou às vezes, pode acontecer ir lá passar uma noite para ver o pequeno-almoço do nosso hotel de cinco estrelas, que fica na Madeira e comparar com o nosso (DG-B5-Grupo B).*

Segundo afirmam os entrevistados, neste grupo, quando se experimenta uma nova prática e esta resulta bem, partilha-se com o grupo através de uma pessoa destacada para o efeito.

*Nós implementamos uma nova prática, vemos o resultado, se o resultado for positivo comunicamos à pessoa encarregue de distribuir depois essa informação para o grupo, para os outros. Para que os hotéis do grupo aproveitem essa prática (DG-B5-Grupo B).*

As reuniões constituem as ocasiões por excelência, durante as quais são apresentadas e discutidas as diferentes práticas dos diversos hotéis. Atualmente o Grupo B tem dado muita atenção a esta área com o objetivo de criar standards e uniformizar os seus serviços. Desse modo, as reuniões tornam-se momentos promotores de identificação e partilha de boas práticas. Ainda sobre este aspeto, a Assistente de Direção do Hotel B4 refere que,

*A boa prática é comunicada por escrito, como novos procedimentos do Grupo B, é transmitida ao nível do grupo por escrito e posta em prática (AD-B4-Grupo B).*

Quando se levanta a questão da análise de boas práticas externas na indústria ho-

teleira, percebe-se que esta não é uma questão sobre a qual os entrevistados se debruçam muito. Apesar disso, na perspectiva de dois dos entrevistados, a análise das boas práticas externas ocorre predominantemente através da observação da concorrência.

*Isso faz-se de várias maneiras: ou vamos lá [aos hotéis da concorrência], tipo mystery guest, passar uma, duas ou três noites no hotel e experimentamos os serviços do hotel, ou vamos à internet e vemos o que é que eles têm para oferecer e a que preços. Há várias maneiras. (...) Normalmente vai o Diretor ou vai o Diretor Comercial, não temos uma pessoa responsável para fazer isso [identificar as boas práticas externas] (DG-B5-Grupo B).*

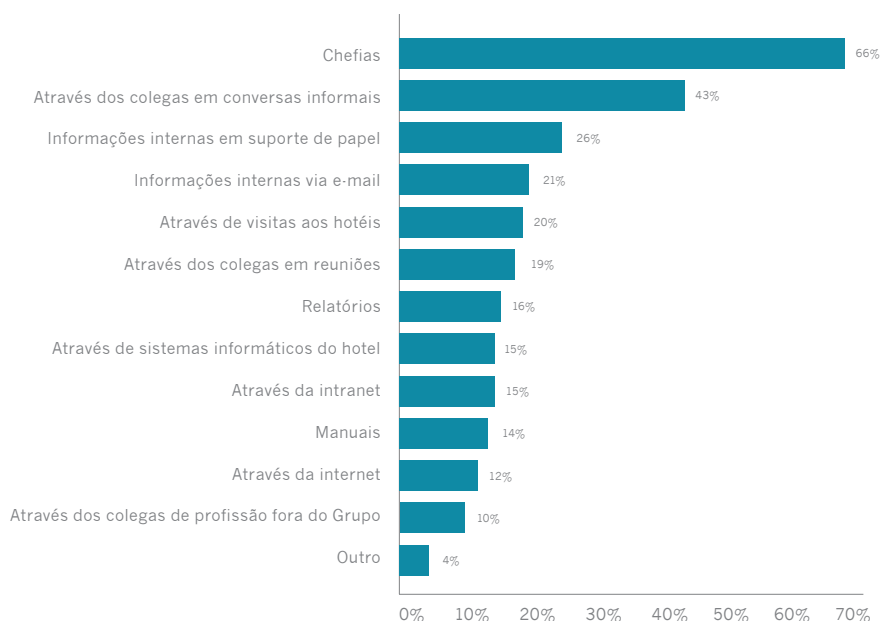
A Assistente de Direção do Hotel B4 refere de forma clara que esta questão não está entre as suas prioridades.

*(...) eu não me preocupo com isso. Podia acontecer que ao ler um artigo sobre o grupo A B C, tomasse conhecimento de uma boa prática que, talvez, pudéssemos experimentar. Digamos que se podia fazer uma transição de conhecimento através de um artigo. Mas não, sinceramente não. É uma coisa que não está na minha lista de prioridades (AD-B4-Grupo B).*

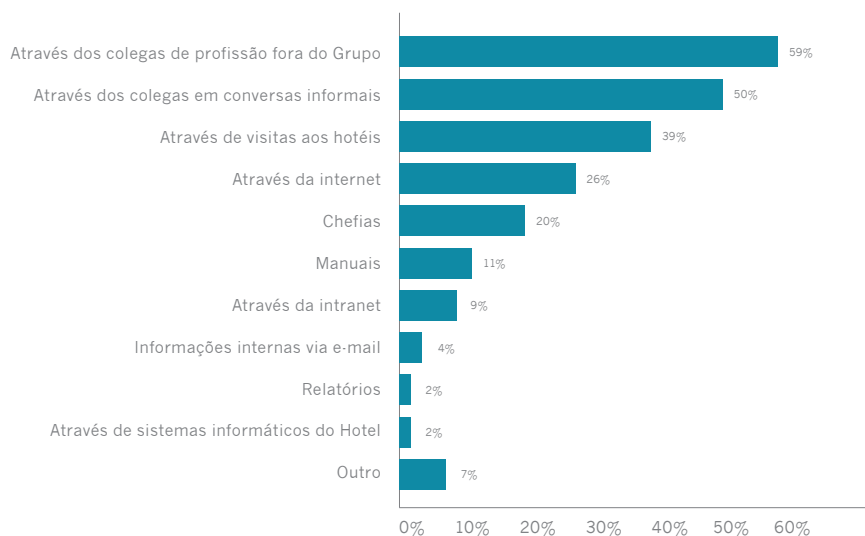
Os dados obtidos através do inquérito vão, de algum modo, ao encontro da realidade que foi descrita pelos entrevistados. A maioria dos inquiridos (62%) afirma ter conhecimento de práticas desenvolvidas por outros hotéis do grupo na sua área de trabalho, enquanto 69% diz desconhecer quaisquer práticas desenvolvidas por outros hotéis fora do grupo na sua área de trabalho (apêndice 8, tabela 82). Os inquiridos afirmam que tomam conhecimento das práticas da sua área de trabalho desenvolvidas noutros hotéis do grupo essencialmente através das chefias, dos colegas em conversas informais, através de informações internas em suporte de papel, de informações internas via *e-mail* e através de visitas aos hotéis, conforme se pode verificar através dos dados do gráfico 5.2.3.1.3. (apêndice 8, tabela 83). Efetivamente, estes dados revelam que existe, ao nível da gestão, a preocupação em promover a aprendizagem formal com a experiência dos hotéis do grupo, mas essa aprendizagem também ocorre de modo informal.

O conjunto dos inquiridos que indica ter conhecimento de práticas desenvolvidas noutros hotéis não pertencentes ao grupo, apontam como fontes principais desse conhecimento os colegas de profissão que desempenham as mesmas funções fora do grupo, as conversas informais com colegas, as visitas a outros hotéis e a *internet*. É importante realçar que apenas 20% dos inquiridos apontam as chefias como veículos de informação sobre práticas de outros hotéis externos ao Grupo B e que o principal meio de obtenção de conhecimento sobre práticas de hotéis fora do grupo são colegas de profissão que trabalham fora do grupo (gráfico 5.2.3.1.4., apêndice 8, tabela 84). Repare-se que os meios mais indicados são informais. Com base nos dados expostos, constata-se que há uma maior preocupação em promover a aprendizagem mediante a identificação e partilha das boas práticas internas ao grupo, em detrimento das práticas de hotéis externos ao grupo.

**Gráfico 5.2.3.1.3.** Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento de práticas, na sua área de trabalho, de outros hotéis do Grupo (N=99) - Grupo B



**Gráfico 5.2.3.1.4.** Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento de práticas, na sua área de trabalho, de outros hotéis fora do grupo (N=46) - Grupo B



Relativamente à aprendizagem com o ambiente, os entrevistados enunciam diversas ações que a promovem, em concreto, os protocolos com universidades, a participação em associações, a aprendizagem com os clientes e fornecedores e o acompanhamento da concorrência.

São mencionados os trabalhos de investigação universitária realizados nos hotéis do grupo e os protocolos de estágio com escolas superiores de hotelaria, entre elas a Escola Superior de Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve e a Câmara de Comércio e Indústria Luso-alemã. Menção, também, para a participação de elementos do grupo em conselhos gerais de universidades e escolas, designadamente no Conselho Geral da Universidade do Algarve e nos Conselhos Gerais da Escola Secundária e do Liceu de

Portimão. Esta participação coloca o grupo em órgãos privilegiados de decisão de instituições que têm responsabilidade na formação de recursos humanos.

*Temos protocolos com várias universidades, várias escolas hoteleiras, nomeadamente no que diz respeito à colocação de estagiários (DG-B5-Grupo B).*

No entanto, o Diretor de Recursos Humanos tem uma visão crítica relativamente ao potencial de aprendizagem que representa um estágio nos hotéis do Grupo B e na hotelaria em geral.

*No que respeita aos estágios, existe um problema transversal a toda a hotelaria. Nos programas de estágios e parcerias que existem com as escolas de hotelaria e que praticamente todos os grupos hoteleiros têm, os estágios desenvolvidos não são estágios, são, se quiser, uma forma menos custosa dos hotéis terem mão-de-obra para trabalhar nos seus picos de produção (DRH-Grupo B).*

*Temos alguns alunos da Escola Luso-alemã e, esses sim, esses estão dois anos ou três anos e esses passam por todos os Departamentos. Os outros vêm de Verão e às vezes não dá para muito (DG-B2,B3,B6-Grupo B).*

Os hotéis do Grupo B a operar no Algarve estão representados na AHETA através da participação do Administrador do grupo e do Diretor dos hotéis B2, B3, B6 nos órgãos sociais da associação. A representação do grupo nesta associação não só permite a participação na tomada de decisão relativamente ao turismo algarvio, como facilita o acesso a informação importante sobre a indústria hoteleira na região. Informação que o grupo pode mobilizar para melhor se ajustar ao mercado em que compete.

*Eu penso que neste momento o importante é estarmos, para já, ligados à AHETA que defende, de alguma maneira, os interesses do turismo no Algarve. Depois, a informação toda que recebemos deles, que é bastante, [serve] para sabermos como é que nos posicionamos (DG- B2,B3,B6-Grupo B).*

Relativamente à aprendizagem com os sindicatos, três dos entrevistados são claros ao afirmar que a ligação dos hotéis do Algarve com estas entidades é muito fraca, pelo que dificilmente se pode falar em processos de aprendizagem. Na opinião do Diretor do Hotel B5,

*Os sindicatos procuram sempre é defender os interesses dos trabalhadores, não a empresa. Eles não trazem absolutamente nenhuma sugestão de melhoria (DG-B5-Grupo B).*

Os entrevistados não dão muito destaque à interação dos hotéis com atores do meio envolvente, apenas é mencionada a cedência de espaços à Câmara Municipal para a realização de algumas reuniões e eventos. A Assistente de Direção do Hotel B4 esclarece

ce que este tipo de interação acontece a nível regional e que é dinamizada pelo administrador que se encontra na região do Algarve,

*Apoiam-se [os atores do meio envolvente], mas isso é um serviço centralizado, não é a unidade hoteleira que faz (AD-B4-Grupo B).*

A aprendizagem com os clientes, nos hotéis do Grupo B desenvolve-se, fundamentalmente, através da análise dos dois inquéritos à satisfação e da incorporação das sugestões dos clientes. Um dos inquéritos consiste num formulário sobre satisfação que se encontra em todos os quartos e é preenchido pelo cliente durante a sua estada no hotel. O outro inquérito é enviado por *e-mail* alguns dias após a saída dos clientes do hotel. Estes instrumentos permitem a recolha de informação sobre a avaliação que os clientes fazem acerca dos serviços prestados pelo hotel e que provoca uma análise exaustiva dos serviços. No entanto, segundo o Diretor de Recursos Humanos, no Grupo B, a avaliação da satisfação dos clientes poderia ser levada mais a sério, uma vez que tem uma clara influência na fidelidade.

*Os resultados destas avaliações estão em vários departamentos, são sujeitos a um cálculo e depois chega-se aos resultados finais, sendo depois comparados entre as unidades. Isso é uma coisa complexa. Depois destas avaliações existe uma possibilidade de filtrar muitas informações específicas para cada unidade. Isso é trabalho de casa. Nós temos de procurar as informações específicas que os clientes escrevem nas avaliações. Para mim, existem no questionário duas questões colossais: “o que é que gostou mais?” e “o que é que gostou menos?”. Eu vou sempre para estes campos (AD-B4-Grupo B).*

*Neste grupo, acho que [o processo de avaliação] podia ser levado um bocadinho mais a sério, na tal perspetiva da qualidade, porque, basicamente, do que nós estamos a falar é de uma classificação de satisfação pela qualidade dos serviços prestados e é isso que vai influenciar o cliente a voltar no ano seguinte ou não. Ou escolher outro hotel para ir (DRH-Grupo B).*

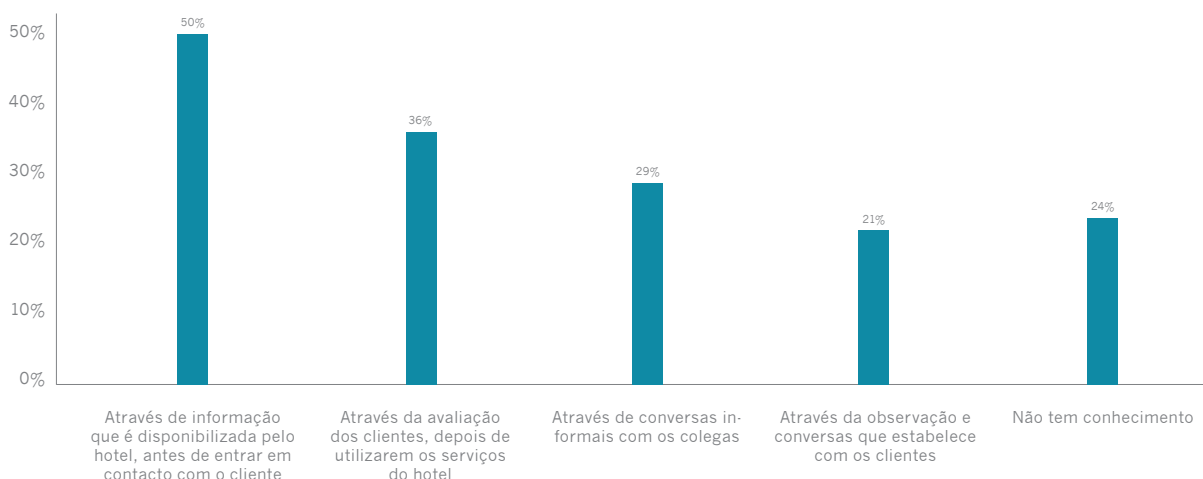
Segundo o Diretor do Hotel B1, a Direção procura incorporar as sugestões dos clientes, numa perspetiva de melhoria contínua, dentro daquilo que é considerado exequível. As alterações suscitadas pelas sugestões dos clientes, por vezes, são partilhadas entre os hotéis do grupo, promovendo a aprendizagem de todos.

*A informação que é processada pelo cliente, por vezes, é exequível outras vezes não é exequível. Por vezes, eles [clientes] fazem comparações com unidades que não se podem aplicar de forma nenhuma. No entanto, tudo aquilo que nós vemos que é possível aplicar sem custos acrescidos e de forma a satisfazer o índice de satisfação do cliente, nós aplicamo-lo. (...) Quando são coisas que nós vimos e que as pessoas veem que é possível fazer transversalmente, nós falamos com os nossos colegas de trabalho: “nós estamos a aplicar esta situa-*

*ção, isto tem interesse para ti ou não?” Ele vê, mediante as possibilidades que ele tem e o tipo de clientes que ele tem... Porque as expectativas de um cliente cinco estrelas são diferentes das de um cliente quatro estrelas, completamente distintas (DG-B1-Grupo B).*

Neste sentido, perguntou-se também aos trabalhadores como obtinham conhecimento acerca das exigências dos clientes. Como se pode verificar através dos dados que constam no gráfico 5.2.3.1.5. (apêndice 8, tabela 85), as fontes de informação a este nível são: a informação disponibilizada pelo hotel antes dos trabalhadores entrarem em contacto com os clientes, a observação e a conversação informal que estes estabelecem com os clientes, as conversas informais com os colegas e, por último, a avaliação dos clientes aos serviços prestados. De realçar que 24% dos inquiridos afirmam não ter qualquer conhecimento das exigências dos clientes.

**Gráfico 5.2.3.1.5.** Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento das exigências dos clientes (N=165) - Grupo B



No que diz respeito aos fornecedores, o Grupo B tem um departamento centralizado de compras e a grande maioria dos fornecedores abastece toda a cadeia hoteleira, pelo que as condições de contratualização são tratadas centralmente. Este cenário não invalida que ao nível de cada hotel ocorram processos de aprendizagem com os fornecedores. Estes processos sucedem, essencialmente, através do controlo da qualidade, no âmbito do HACCP - *Hazard Analysis and Critical Control Point*. Para isso, são formadas equipas que visitam os fornecedores com o intuito de conhecer e avaliar o seu modo de funcionamento. Para além disso, a conceção de soluções em articulação com os fornecedores também promove a aprendizagem mútua.

*Nós seguimos o HACCP e, dentro deste conceito, visitamos os fornecedores. Isso também pode considerar-se outro projeto, em que várias pessoas de várias áreas se juntam à empresa auditora e com o engenheiro vão visitar o fornecedor. Faz-se uma análise das instalações, de todas as condições que têm de cumprir e depois da avaliação desta visita tiram-se as conclusões. Isso é tudo acompanhado por documentos por escrito. É muito regular (AD-B4- Grupo B).*



O Diretor dos Hotéis B2, B3 e B6 refere a importância de encontrar soluções conjuntas com os seus fornecedores para resolver determinados problemas circunstanciais.

*Mas temos alguns locais que trabalham diretamente connosco, quando digo locais, quero dizer têm cá armazéns, mas fornecem a nível nacional. O pão é a nível local. É a panificadora de Portimão que nos fornece o pão. Às vezes é necessário [procurar soluções conjuntas]. Nestes tempos é necessário (DG-B2,B3,B6-Grupo B).*

No seu discurso, os entrevistados mencionam diversas outras formas através das quais acompanham e aprendem com a concorrência. Entre elas, destacam-se a vigilância de programas e preços através da *internet*, a informação disponibilizada pela AHETA sobre as taxas de ocupação e sobre os fluxos de turistas no aeroporto, a troca de informação entre concorrentes, o acompanhamento da inovação que vai sendo realizada pela concorrência, assim como o recurso à metodologia do cliente mistério.

*Vamos lá [aos hotéis da concorrência], tipo mystery guest, passar uma, duas ou três noites no hotel e experimentamos os serviços do hotel (DG-B5-Grupo B).*

*Qualquer pessoa vai a um site e vê o que a concorrência está a fazer, que produtos estão a oferecer, que conceitos estão a implementar, que preços estão a praticar e quais os investimentos futuros (DG-B5-Grupo B).*

*Esta nova geração, dos últimos dez anos para cá, são pessoas com outro espírito, com outra formação, já não têm medo de que o outro faça melhor. Acho que a partilha das ideias e o brainstorming que muitas vezes nós fazemos entre os colegas é sempre muito saudável. Há pouco tempo fui almoçar a um concorrente direto, aqui em Vilamoura, e ele contou-me e vi lá coisas bastante interessantes e trouxe algumas ideias e já o convidei a vir cá, para ele também conhecer e ver. Acho que é importante para a empresa e eu acho interessante partilhar as ideias, não é esconder. Isso era há muitos anos atrás, na velha guarda. (...) Estamos atentos aos seus investimentos, às suas inovações, estamos atentos aos novos conceitos, às suas políticas de preços, à sua política de marketing, temos de estar atentos constantemente, temos de saber tudo o que eles fazem (DG-B5-Grupo B).*

A adaptação às mudanças sociais e económicas também origina aprendizagens, particularmente, através da diversificação de produtos e serviços, das estratégias de redução de custos, da expansão para mercados em crescimento, da adaptação dos preços, da promoção de práticas ecológicas e de uma análise constante dos mercados.

Segundo o Diretor do Hotel B1, os clientes têm hoje uma panóplia de opções acessíveis através da *internet* que obrigam os hotéis a uma constante adaptação. Este contexto incita-os a criarem novos produtos e serviços de forma a evitar a exclusão de um mercado com uma oferta crescente e inovadora. Só desta forma os hotéis podem ter condições para atrair clientes, levá-los a consumirem os seus produtos e a rentabilizar

as suas estruturas, como os restaurantes, os bares, os spas, entre outros.

*O que mudou foi a política de hospedagem, hoje em dia, o cliente tem uma panóplia de escolhas enorme, pode escolher via charter, via low cost, escolhe o hotel diretamente connosco, escolhe o hotel através do operador, faz o que quiser e escolhe, inclusivamente a modalidade em que quer ficar. (...) Hoje as webs têm um papel fundamental nisto [na escolha do cliente]. (...) Isso aqui obriga-nos a ser mais criativos e mais originais. Antigamente, as pessoas vinham dos chamados operadores com uma reserva já feita, geralmente com meia pensão incluída. Nós já sabíamos, as unidades hoteleiras já sabiam que iríamos ter X números de meias pensões ou X números de jantares no final do dia. Essa política mudou. (...) Então, se nós temos um restaurante e um bar, nós temos que tirar daí alguma potencialidade, temos de ser criativos, temos de ter música, temos de ter animação, temos de ter shows para que gastem aqui no bar, [para] que consumam aqui no bar. E ao mesmo tempo temos de ser originais na apresentação dos buffets, novas mentalidades de comidas, de forma que o cliente se sinta agradado e isso aliado ao fator preço (DG-B1-Grupo B).*

Os entrevistados mencionam que a racionalização de custos tem sido uma forma de se adaptarem às novas condições económicas e sociais. Para responder a esse desafio procuram operar com uma estrutura de recursos humanos pouco alargada, atuam com grande cautela ao nível do endividamento e reforçam a capacidade de negociação com os fornecedores. O Diretor de Sistemas de Informação menciona que o Grupo B tem diversificado a sua atividade,

*(...) para áreas que estão em crescimento, como é o caso da Europa, da Alemanha e Londres (que nunca decresce) e o caso do Brasil. Por essa razão, hoje nós temos mais de um terço do nosso negócio fora de Portugal (DSI-Grupo B).*

O Diretor dos hotéis B2, B3 e B6 refere que

*(...) tem havido uma adaptação normal à nova realidade social, penso que mais a nível de preços (DG-B2,B3,B6-Grupo B).*

Dois dos entrevistados mencionam a incorporação de práticas ecológicas por parte do Grupo B, como uma forma de adaptação às novas condições económicas e sociais. A incorporação destas práticas ocorre por um lado, através da consciencialização dos trabalhadores para a necessidade de evitarem o desperdício de energia e, por outro, através da sensibilização do cliente.

*Temos aquelas pequenas informações no quarto: “se deixar a sua toalhinha no chão significa que deseja ser mudada, se deixar no bentoaleiro significa que não deseja ser mudada, atenção ao desperdício de água” (DG-B1-Grupo B).*

Ainda sobre este assunto, a Assistente de Direção do Hotel B4 salienta que a adaptação às novas condições económicas e sociais obriga a uma análise constante da evolução do mercado.

*Há uma análise de clientes, isso é uma constante, nunca pode parar. Acho que quem trabalha na área de marketing e vendas tem que olhar constantemente para evolução dos mercados (AD-B4-Grupo B).*

## **Aquisição do conhecimento**

Uma organização pode optar por incrementar o seu capital de conhecimento através da sua aquisição ao adquiri-lo no exterior. A análise do discurso dos entrevistados, permite perceber que, efetivamente, os hotéis adquirem conhecimento através das diversas formas que são referenciadas na literatura. É o caso da aquisição de unidades hoteleiras, da consultoria, da contratação de pessoal ou da constituição de parcerias. Os entrevistados também revelam que no grupo está presente a preocupação em acompanhar o conhecimento que vai surgindo ao nível da hotelaria.

A aquisição de novos hotéis pelo Grupo B tem originado a possibilidade de aquisição de conhecimento nos hotéis de diversas formas, nomeadamente, através do incremento de ideias e espírito crítico, da incorporação de outras práticas ou da partilha de conhecimentos.

O Diretor dos Hotéis DG-B2, B3 e B6 refere que a aquisição do Hotel B4 implicou a implementação de novas formas de fazer as coisas.

*Um conceito novo, uma maneira muito mais profissional de olhar as coisas. (...) eu penso que em termos de aprendizagem, em termos daquilo que o grupo nos oferece, a todos os níveis, acho que é excelente (DG-B2,B3,B6-Grupo B).*

Em contrapartida, os trabalhadores desse hotel trouxeram para o Grupo B as suas ideias e espírito crítico.

*Trouxemos ideias que tínhamos que eram um bocadinho diferentes do grupo. (...) Trouxemos uma visão muito realista para o grupo, de algumas coisas que se faziam e que eu, por exemplo, fui crítico em relação a algumas situações e penso que hoje se trabalha melhor (DG-B2,B3,B6-Grupo B).*

O Hotel B5 é mencionado pelos entrevistados como um exemplo de incorporação das boas práticas de um hotel adquirido, assim como da partilha desse conhecimento.

*Evidentemente, quando nós adquirimos novas unidades aprendemos sempre e tiramos bastantes conhecimentos. Ensinamos a nossa cultura de empresa mas também aprendemos muito. Por exemplo, neste caso específico, o Hotel B5 que foi Leading Hotels of the World, com todos os padrões que a Leading tem, que é do melhor que há no mundo. Foi Renaissance, que é a marca de luxo da Marriot. A Mar-*

*riot também tinha os seus padrões, os seus standards. Isto são marcas já muito antigas e, essas sim, têm os standards já definidos. Ora, obviamente, nós tentamos aproveitar o melhor que eles tinham ou o que é possível. Portanto, aprendemos sempre com os hotéis que adquirimos. (...) Com este hotel específico? Uma coisa muito simples, quando o cliente faz check out, quando chega a casa tem uma mensagem personalizada da pessoa que lhe fez o check out, a perguntar se chegou bem, a agradecer por ter escolhido o nosso hotel, esperando vê-lo de novo no nosso hotel brevemente. (...) um procedimento que a Marriot Renaissance tinha e nós aproveitámos. Isto é um exemplo, mas há vários, há outros... (DG-B5-Grupo B).*

*A mais recente aquisição é o Hotel B5, em Vilamoura. O Hotel B5 é um Leading Hotels of the World e, desde o início, tem-se tentado trazer as equipas para outros hotéis, isto é, vão colaboradores nossos para lá e os deles vêm para aqui. (...) Ora, como é um Leading Hotels of the World, tem outros standards, tem outros procedimentos que para mim, pessoalmente, são novos porque aqui no Algarve não havia. (...) Então, são estas trocas de conhecimentos que estão em curso, o que é muito interessante para quem quer saber (AD-B4-Grupo B).*

O Grupo B recorre a consultoria centralmente, nomeadamente ao nível do HACCP. Neste contexto, ocorre a transferência de conhecimento “através de um diálogo aberto, verbal e por documento” (AD-B4-Grupo B) e através da mudança ao nível das práticas.

*Algumas práticas, depois, são mudadas. Estamos a fazer [consultoria], neste momento, por exemplo, a nível de limpezas, a nível de quartos, de certos produtos que estamos a utilizar e temos uma senhora que vem dar formação. Vem dar formação mesmo ao Staff. Criar regras que não estavam implementadas e que vão começar a ser implementadas a partir de agora (DG-B2,B3,B6-Grupo B).*

Outra das formas de aquisição de conhecimento resulta da contratação de pessoal. Nesse sentido, os entrevistados foram questionados sobre os fatores preponderantes no perfil dos candidatos, num processo de recrutamento e seleção. Neste aspeto as opiniões dividem-se. A Assistente de Direção do Hotel B4 refere que os fatores a ter em conta aquando da seleção de um trabalhador dependem da função para a qual ele é recrutado, uma vez que existem funções em que a componente técnica é mais importante e outras em que o que prevalece é a componente comportamental. Outros entrevistados destacam claramente a componente comportamental.

*O cliente hoje, quando escreve sobre um departamento, sobre um empregado, não diz que não foi servido pela direita ou que foi servido pela esquerda, diz que a pessoa era extremamente simpática. O que é uma mais-valia para o grupo, a simpatia, a maneira como se comporta. Penso que isso é fundamental (DG-B2,B3,B6-Grupo B).*

No entanto, o Diretor Geral do hotel B5 realça a importância do conhecimento técnico dando um exemplo:

*Eu quando vou contratar um cozinheiro de primeira, ele tem de saber, tem que ter o curso, de preferência, tem que ter alguma experiência. Não vai dizer: "olhe eu sou rececionista, mas cozinheiro bem em casa" (DG-B5-Grupo B).*

O Diretor de Recursos Humanos considera que o grupo se distingue de outros grupos hoteleiros pela abertura a mercados de recrutamento e de seleção fora da área da hotelaria, arriscando na diversificação do *background* profissional dos candidatos.

*Há um aspeto em que me parece que o grupo é inovador, é a abertura a mercados de recrutamento e de seleção que nada têm a ver com hotelaria. (...) Há uma abertura a outros mercados e isto é inovador na hotelaria. De uma forma geral o mercado hoteleiro é fechado. Mesmo para profissões e para áreas de trabalho transversais a outras indústrias, como sejam recursos humanos, [a área] financeira, comercial, marketing, etc., não se vai buscar fora da hotelaria. (DRH-Grupo B).*

No entanto, o Diretor de Recurso Humanos, diagnostica algumas lacunas no Grupo B relativamente à forma como é feito o recrutamento e a seleção de pessoal. Na sua perspetiva, muitas vezes fazem-se maus recrutamentos, simplesmente porque não se sabe que tipo de perfil se pretende. Isto leva a que o recrutamento dependa apenas da disponibilidade do mercado.

*(...) nós ainda temos aqui alguma deficiência, muitas vezes ao nível de fazermos maus recrutamentos e más seleções. Não estou a dizer com isto que a pessoa é má ou o que o processo algures falhou. Não. Estou a dizer é que não sabemos bem o que é que nós queremos (DRH-Grupo B).*

*Há um claro desafio no grupo em termos de recrutamento e muitas das vezes o grupo acaba por recrutar, em termos de operação, um pouco o que está disponível. Não sei se isto está corretamente dito, mas acabam por fazê-lo desta forma. Não somos propriamente os mais competitivos e mais atrativos do mercado e, dentro desta realidade, é óbvio que acabamos por apanhar o que está disponível ou, eventualmente, quem nós identificámos com potencial para dar um passo acima. Se as oportunidades estão fechadas no sítio onde essa pessoa está, acabamos por ter uma margem para poder ir buscar essa pessoa (DRH-Grupo B).*

Alguns dos entrevistados sublinham os processos de aprendizagem organizacional com as organizações com quem o grupo estabelece parcerias. Como exemplos dessa aprendizagem são referidas a parceria com a *Wilson Learning*, que resultou na criação do *Campus Grupo B*, uma plataforma de *e-learning*, assim como a parceria com o grupo

*Rewe Touristik Hotels*, um dos maiores grupos turísticos europeus<sup>146</sup>, que implica atualmente a incorporação de novos produtos e serviços.

*No nosso caso, o Campus Grupo B resulta de uma parceria com o Wilson Learning em que eles aprendem connosco e nós aprendemos com eles dentro da especialidade de cada área (DRH-Grupo B).*

*O grupo REWE, todo o cliente que mandar [para o Algarve] tem que ir para o Hotel B4. Mas têm que existir contrapartidas que são, no ponto de vista deles umas e no nosso ponto de vista, outras. A nós, o que nos interessa é room nights, mais quartos. Nós queremos mais quartos. O que é que eles querem? – “Ok, nós queremos que vocês tenham uma componente muito forte na área de F&B e na área de animação. Nós queremos determinadas situações de F&B que têm que ser aplicadas, life cooking, show cooking, queremos animação para crianças, para adultos, componente lúdica, componente desportiva, um GSM sempre presente de forma que aquilo que o cliente espera da LTI vá encontrar exatamente no Hotel B4”. Nós pretendemos, aprender através dos ensinamentos que eles nos trazem. Porque nós vamos aprender com eles, porque eles também têm mais unidades com este conceito, nomeadamente na área de F&B. Pretendemos que esse conhecimento seja replicado para outras unidades hoteleiras (DG-B1-Grupo B).*

No que diz respeito à aquisição de conhecimento através de investigação externa, dois dos entrevistados referem que o grupo acompanha sistematicamente o progresso ao nível do conhecimento científico, quer mediante a iniciativa individual dos seus dirigentes ou através da informação enviada pela Associação de Hotelaria de Portugal. O Diretor do Hotel B5 explica que, quando considera pertinente, partilha este tipo de conhecimento com os seus colaboradores através de notas internas. Contudo, não fica claro se este conhecimento é efetivamente incorporado nos hotéis.

*Nós estamos constantemente informados através da Associação de Hotelaria de Portugal, estão constantemente a enviar por e-mail toda a informação que sai, toda a atualização, mesmo que seja legislação (DG-B5-Grupo B).*

### 5.2.3.2 Armazenamento do conhecimento

Através da análise do discurso dos entrevistados percebe-se que não há uma metodologia definida no que diz respeito à retenção do conhecimento tácito dos trabalhadores. Existem ações pontuais que contribuem para essa retenção, nomeadamente a

---

<sup>146</sup> Esta é uma parceria de âmbito promocional e comercial, passando a Rewe Touristik Hotels a comercializar em exclusivo o Hotel B 4 para todos os operadores turísticos e restante retalho turístico nos mercados da Alemanha, Suíça, Áustria e Benelux sob a marca LTI – Hotel B4.

preparação de segundas linhas, a transferência de conhecimento do trabalhador que sai para o trabalhador que o irá substituir e a manutenção no grupo das pessoas identificadas como boas profissionais. Nos hotéis existe a preocupação de preparar segundas linhas, através da aprendizagem entre colegas ou através de formação. Exemplo desta preocupação é o programa *Growing Together*.

*[As pessoas] trabalham muito umas com as outras e são formadas logo para isso. Por exemplo, nós temos uma série de pessoas a nível de cozinha, que é um dos departamentos mais difíceis do Hotel, que estão preparadas para assumir a chefia de qualquer Hotel, se no momento a pessoa que lá está saísse (DG-B2,B3,B6-Grupo B).*

*Mas, o Grupo B tem um projeto de formação para criar estas segundas linhas, para as segundas linhas avançarem. Este projeto engloba, jovens com potencial que vão fazer uma formação adicional durante dois anos, com o objetivo de depois poderem preencher esta posição. É o Growing Together. Para que depois, quando a pessoa X ou Y sair, haja uma pessoa que tem potencial e já alguns conhecimentos para entrar nessa posição. Porque ninguém pode esperar que uma pessoa de trinta anos tenha a mesma experiência dos de cinquenta (AD-B4-Grupo B).*

É importante referir que no discurso dos entrevistados acerca da retenção do conhecimento, perpassa, essencialmente, a preocupação de reter o conhecimento das chefias e não o dos restantes trabalhadores.

De acordo com os entrevistados, o registo das experiências e do conhecimento relacionado com a atividade dos hotéis é realizado através de diferentes meios, nomeadamente através das atas das reuniões dos chefes, das notas internas, dos memorandos e do portal da *intranet*.

*(...) esse portal interno tem várias rubricas. Parte financeira, parte LRA, parte de notas internas, parte de imobilizações e tudo o que seja relacionado com a unidade hoteleira, que tenha sido apresentado em reuniões e estão lá [no portal] perfeitamente visíveis. Não é para todas as pessoas (DG-B1-Grupo B).*

No que diz respeito ao armazenamento da informação relativa à atividade propriamente hoteleira, os hotéis do Grupo B efetuam-na, como muitos outros hotéis, ao nível de *front office* e de *back office*. O principal sistema informático de gestão de *front office* é o *OPERA* e é através dele que são geridas as reservas, o *check-in*, o *check-out*, assim como os *POS's* - *Point of Sale* ou *Point of Service*, que operam na área da restauração.

*O grupo tem duas aplicações chave, uma a nível de front office de central de reservas que é o Opera. Ou seja, é um standard da hotelaria, é um líder a nível de hotelaria e a nível mundial e no fundo garante o check-in, os check-outs, o inventário dos quartos. Todo o relacionamento com os clientes, o centro base da informação é o OPERA. Depois, tem toda a componente central de reservas, interligação com*

*os sites, com os operadores web e com um conjunto de parceiros que nos dão reservas. No fundo, a aplicação mais importante para o Grupo B é o OPERA (DTI - Grupo B).*

O *back office* do grupo funciona com recurso a vários sistemas, nomeadamente o SAP R/3, um ERP (*Enterprise Resource Planning*) a partir do qual é gerida a contabilidade financeira e se faz o controlo de gestão. O Grupo B utiliza o sistema MINIMAL para a gestão dos recursos humanos. É nesta aplicação que são processados os salários e se integra a informação relativa à avaliação de desempenho.

*O SAP é responsável por toda a gestão da parte logística, inventários, stocks e depois, também, toda a componente financeira. Ou seja, desde a contabilidade financeira, controle de gestão, tesouraria, imobilizado, todas essas componentes são geridas a nível de SAP. Há integrações depois do OPERA para o SAP, no fundo, a informação relativa a clientes, contextos de clientes, receita, vai do Opera para o SAP. Depois, o SAP também tem interação com outros software menos importantes. Portanto, estes são os dois software, claramente, importantes e críticos para o grupo: o OPERA e o SAP (DTI - Grupo B).*

O Diretor de Sistemas de Informação menciona o serviço de e-mail como uma tecnologia muito importante para o Grupo B, enquanto o sistema *PMWeb*<sup>147</sup> é referido como uma tecnologia menos importante.

*O serviço de e-mail, hoje em dia, é quase tão importante como o SAP (DTI - Grupo B).*

*Depois, temos outras aplicações já menos importantes mas que têm alguma relevância. Temos uma aplicação para a gestão da força de vendas que é o PMWeb. Basicamente, estas são as aplicações mais importantes. Qual é a particularidade disto? Todas as aplicações, exceto os recursos humanos, são válidas em todos os países onde estamos presentes (DTI - Grupo B).*

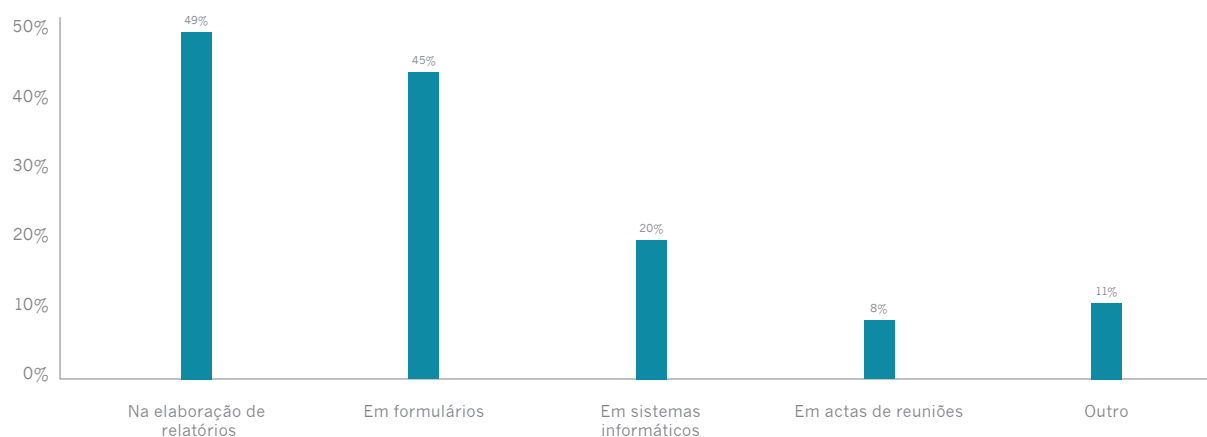
Através da análise dos dados do inquérito aos trabalhadores, constata-se que a maioria dos inquiridos (55%) (apêndice 8, tabela 86), no seu dia-a-dia de trabalho, regista informação relativa às suas atividades. Esse registo é feito através de relatórios, em formulários próprios ou em sistemas informáticos, conforme mostra o gráfico 5.2.3.2.1. (apêndice 8, tabela 87). Um aspeto a salientar é o facto de 11% dos inquiridos reconhecerem que efetuam registos de informação através de processos alternativos às opções que lhes foram apresentadas no questionário, como por exemplo no livro de ocorrências e na agenda.

---

<sup>147</sup> É um sistema de CRM - Customer Relationship Management concebido para hotéis e resorts para administrar o processo de atendimento comercial na venda de alojamento e eventos, bem como a base de clientes para a realização de ações de marketing direto.



**Gráfico 5.2.3.2.1.** Registo de informação relativa à atividade (N=85) · Grupo B



Os entrevistados foram praticamente unânimes ao afirmar que as pessoas sabem onde encontrar o conhecimento de que necessitam, embora não exista um mapa para toda a organização que indique e localize os documentos, as bases de dados ou as pessoas detentoras de conhecimento importante para a atividade dos hotéis. O Diretor de Recursos Humanos afirma que gostaria que se disponibilizasse o acesso à *intranet* a todos os trabalhadores,

*(...) sei que vamos ter alguma resistência ao nível de topo mas que é algo que eu acho que deveria tentar fazer-se. Não digo este ano, mas se calhar para o ano e tentar dar a volta à nossa administração nesse aspeto. Seria disponibilizar um ponto de acesso, isto é, termos em todas as unidades um espaço livre - back of the house - com um computador. (...) com acesso à intranet. A partir daí, a pessoa vai e vê (DRH-Grupo B).*

De acordo com o Diretor dos hotéis B2, B3 e B6, quando se confrontam com qualquer dúvida os seus trabalhadores recorrem ao Assistente de Direção, para além disso, existem ainda as reuniões diárias que também têm o propósito de esclarecer dúvidas relativamente à vida do hotel.

*Qualquer dúvida que haja, a primeira pessoa a quem eles recorrem é ao Assistente de Direção. Como lhe digo, as reuniões diárias servem, precisamente, para tirar qualquer dúvida que haja sobre os aspetos relacionados com a vida do Hotel (DG-B2,B3,B6-Grupo B).*

Os dados recolhidos pelo inquérito por questionário corroboram esta informação, uma vez que 60% afirmam que sabem *sempre* e 23% dizem saber *com frequência* onde e junto de quem podem ir buscar o conhecimento ou esclarecimento de que necessitam. Por sua vez, apenas 2% dos inquiridos afirmam *raramente* saber e 0,6% *nunca* sabem onde ou junto de quem se dirigir quando procuram conhecimento ou esclarecimento (apêndice 8, tabela 88).

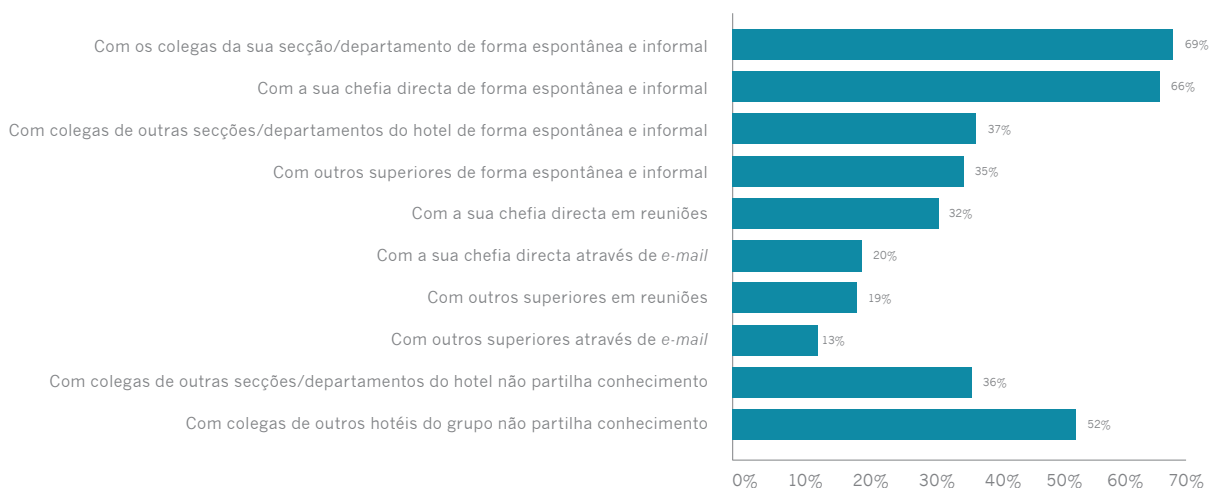
### 5.2.3.3 Transferência do conhecimento

A interação presencial, para além de ser o processo a partir do qual pode emergir novo conhecimento, é também considerada, na literatura, como um processo onde ocorre a partilha de conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997; Davenport & Prusak, 1998; Nonaka, 1991, 1994; Cabrita, 2009). Conforme exposto anteriormente, as principais situações propiciadoras de interação presencial mencionadas pelos entrevistados são as reuniões e os encontros de carácter informal. As reuniões são momentos de interação em ambiente formal onde as pessoas dos diversos departamentos contribuem com sugestões. Por outro lado, existem momentos de interação presencial em contexto informal como, por exemplo, as refeições tomadas em comum no refeitório, onde surgem diálogos que envolvem a troca de experiências.

Analisando os dados do inquérito constata-se que a larga maioria dos inquiridos (90%) assume que troca conhecimentos com os colegas sobre a forma de realizar o trabalho e de resolver problemas e que partilha as suas experiências de trabalho com os colegas (94%) (apêndice 8, tabela 89).

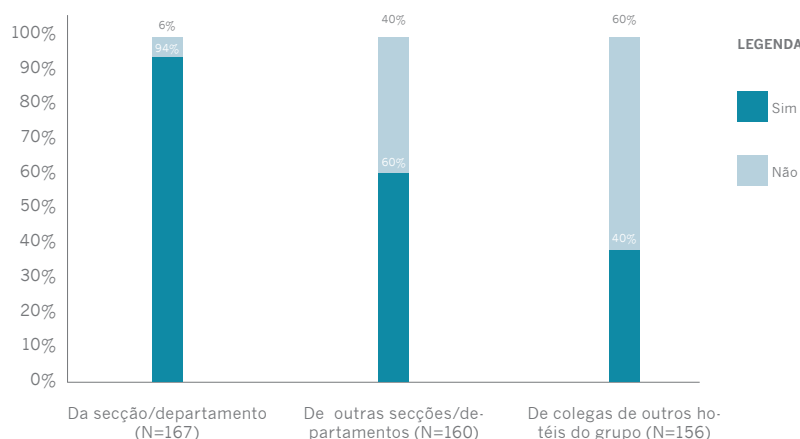
Quando questionados sobre com quem e de que forma partilham conhecimentos relativos à sua atividade, os inquiridos indicam diversos recetores e de diversas formas de partilha de conhecimento, entre as quais, mais uma vez, predomina a informalidade. Os inquiridos afirmam que partilham conhecimentos principalmente de forma espontânea e informal com os colegas da sua secção/departamento (69%), com a sua chefia directa (66%) com colegas de outras secções/departamentos (37%) e com outros superiores (35%) (gráfico 5.2.3.3.1., apêndice 8, tabela 90). É de salientar que 52% dos inquiridos afirmam que não partilham qualquer conhecimento com colegas de outros hotéis do grupo e 36% referem que não partilham conhecimento com colegas de outras secções/departamentos. Deste modo, a partilha de conhecimento entre colegas de diferentes hotéis, ou mesmo entre colegas de diferentes departamentos/secções revela-se mais difícil.

**Gráfico 5.2.3.3.1.** Com quem e de que forma os inquiridos partilham conhecimentos relativos às suas actividades (N=167) · Grupo B



Quando questionados sobre o conhecimento que possuem acerca das experiências de trabalho dos colegas, a mesma percentagem de inquiridos (94%) assume que possui efetivamente esse conhecimento relativamente aos colegas da secção ou do departamento, 60% conhecem as experiências de trabalho de colegas de outras secções/departamentos do hotel onde trabalha e apenas 40% revelam conhecer as experiências de colegas de outros hotéis (apêndice 8, tabela 91). Com efeito, os dados permitem perceber que a partilha de experiências ocorre predominantemente entre os colegas mais próximos, conforme se pode constatar através da leitura do gráfico 5.2.3.3.2.

**Gráfico 5.2.3.3.2.** Conhecimento das experiências de trabalho dos colegas - Grupo B



Os inquiridos afirmam ter conhecimento das experiências dos colegas, principalmente a partir de conversas informais com os colegas, através das chefias, de informações internas, através dos outros colegas que participam em reuniões e da revista do grupo (conforme se pode ver na tabela 5.2.3.3.1., apêndice 8, tabela 92). É de notar que, também neste grupo, as chefias e as conversas informais com os colegas mostraram ser os meios mais expressivos de transferência de conhecimento das experiências de trabalho.

**Tabela 5.2.3.3.1.** Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento das experiências dos colegas - Grupo B

Categorias de resposta	Colegas da secção/departamento (N=156)	Colegas de outras secções/departamentos (N=93)	Colegas de outros hotéis do grupo (N=61)
Chefias	76%	57%	38%
Através dos colegas em conversas informais	72%	75%	62%
Informações internas	49%	52%	33%
Através dos colegas em reuniões	41%	38%	21%
Revista do grupo	22%	20%	43%
Relatórios	22%	17%	11%
Intranet	12%	15%	20%

Segundo os entrevistados do Grupo B, o conhecimento de cariz prático é transmitido entre colegas, especialmente dos mais experientes para os mais inexperientes e através de formação, particularmente de formação *on-the-job-training*.

*Através das ações de formação, através de uma coisa que nós chamamos on-the-job-training. Por exemplo, o rececionista está a atender o telefone e diz: “bom dia, posso ajudar?” E depois ele desliga e eu chamo-o: “olhe não é assim, quando atender o telefone diz: Hotel B5 bom dia, meu nome é Mariana, em que posso ajudar?” O on-the-job-training é corrigir na altura certa, basicamente é isso. Depois, temos as ações de formação específicas que são dadas, de tempos-a-tempos, dentro das várias áreas (restauração, vendas, incêndios, etc., etc.) Mas, o on-the-job-training, para mim, é talvez o mais importante porque é corrigido na hora e a pessoa viu o que fez e nunca mais faz errado. (...) o on-the-job-training é, para mim, a principal forma de passar os conhecimentos práticos (DG-B5-Grupo B).*

Quando nos debruçamos sobre a forma como os trabalhadores aprendem a sua atividade, os entrevistados descrevem dois momentos. Num primeiro momento, aquando da entrada no grupo, as pessoas são alvo de uma ação de formação de integração designada de “Bem-vindos”, dinamizada numa plataforma de *e-learning*. Posteriormente, os trabalhadores aprendem com os colegas e com as chefias através de formação *on-the-job-training*.

*A pessoa quando entra é-lhe feita uma introdução da empresa (...). São formações do chamado induction que é feito aos recursos humanos e aí é feita, fundamentalmente, a passagem de alguma informação do que é o grupo, qual é a cultura do grupo, o que é que o grupo pretende, quais são os valores com que o grupo se identifica e funciona, bem como padrões de serviço. Fundamentalmente, tudo numa vertente de comportamento (DRH-Grupo B).*

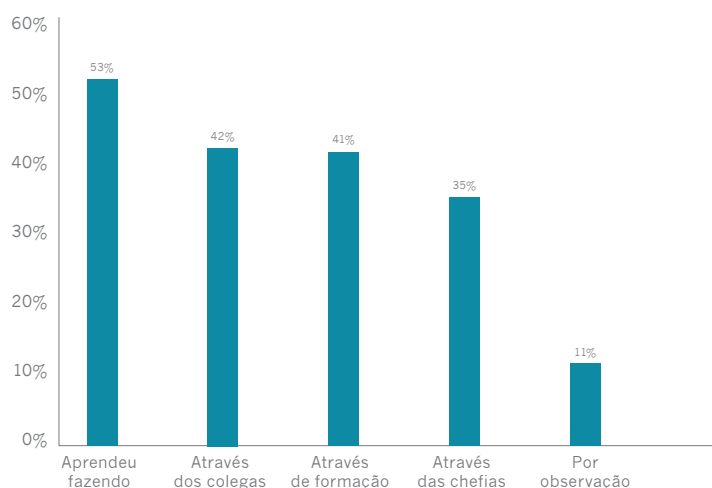
*Depois, em termos técnicos, há ações que são desenvolvidas já com as pessoas de cá, mas que são desenvolvidas de acordo com as necessidades identificadas. Considero isso, muito transversal a esta indústria. Muitos conhecimentos técnicos, no fundo, as pessoas adquirem na prática, no dia-a-dia, com as pessoas mais experientes que vão passando esses conhecimentos aos menos experientes (DRH-Grupo B).*

*Nós não podemos dar-nos ao luxo de ter formação inicial. A formação vai ser formação on-the-job, mesmo, através da chefia principal e vai ter de aprender rapidamente essa situação. Vai ter que ser celeridade na aprendizagem (DG-B1-Grupo B).*

Quando questionados sobre a forma como aprenderam a sua atividade, os inquiridos manifestam que a aprendizagem através da prática é bastante significativa. Os dados revelam que 53% aprendeu fazendo, 42% absorveram conhecimento transmitido através dos colegas, 41% através da formação, 35% através das chefias e 11% através da observação (Gráfico 5.2.3.3.3., apêndice 8, tabela 93).

Analisando o discurso dos entrevistados depreende-se que nos hotéis do Grupo B não há muita rotatividade ao nível dos postos de trabalho. No entanto, existe rotatividade ao nível dos hotéis. O *staff* desloca-se de hotel para hotel para aprender diferentes conceitos, para responder às necessidades de pessoal ou para colmatar lacunas decorrentes

Gráfico 5.2.3.3.3. Formas de aprendizagem da actividade (N=165) - Grupo B



*O que existe é rotatividade de equipas de hotéis para hotéis. [Com o intuito de] experimentarem novos conceitos. Segundo, descansar, por exemplo o Hotel B2 encerra no período de inverno, alguns colaboradores do Hotel B2 vêm para aqui e os meus colaboradores daqui vão descansar um pouco. E ao mesmo tempo aqueles que vêm para cá vão aprender um conceito diferente e vice-versa (DG-B1-Grupo B).*

A rotatividade de funções ocorre, fundamentalmente, em algumas áreas específicas, no âmbito de uma filosofia de contenção de custos. As áreas onde isto acontece são a área de alojamento, a área de animação, relações públicas e entre o restaurante e o bar. O Diretor do Hotel B5 refere que não há muita rotatividade, porque há desconhecimento ao nível da execução das funções, mas que existe alguma polivalência no *front office*.

*(...) por exemplo, o bagageiro, a função dele é levar a bagagem aos quartos e trazer a bagagem dos quartos, mas quando não está a levar bagagem tem instruções minhas para ir para trás da receção para se começar a familiarizar com o nosso sistema informático. Porque no dia de amanhã há vários check in's, estão duas rececionistas, é preciso mais uma, não há ninguém, o bagageiro já pode fazer, mas porque sabe. Aí sim, no front office há alguma troca de funções, não é troca de funções, o rececionista é rececionista e pode fazer malas mas não troca, porque é por uma necessidade (DG-B5-Grupo B).*

Este é um exemplo claro de *redundância de funções*, tal como designado por Emery, na medida em que se adicionam funções extra a cada uma das partes e se promove a aquisição de múltiplas competências pelos seus membros, podendo estes substituir elementos em falta (Emery citado por Morgan, 1996). No entanto, este tipo de situação não ocorre de forma generalizada nos hotéis em análise.

Em relação à rotatividade, os dados do inquérito são coincidentes com a informação transmitida pelos entrevistados. De facto, 61% dos inquiridos afirmam que não passaram por diferentes postos de trabalho que lhes proporcionassem o desempenho de funções diferentes das atuais e apenas 39% passaram por outros postos de trabalho

dos tempos de descanso de outros trabalhadores. No entanto, os estagiários são alvo de rotatividade em diferentes postos de trabalhos.

*Eles passam por todos os departamentos e eu penso que isso é importante porque lhes dá uma visão muito mais completa daquilo que é um Hotel (DG-B2,B3,B6-Grupo B).*

e realizaram outras funções (apêndice 8, tabela 94). Convém salientar que a média de antiguidade no departamento/secção é de 12 anos. A área onde foi identificada mais rotatividade foi no Alojamento, sendo que 53% dos inquiridos indicaram que já rodaram por outros postos de trabalho, contrapondo com 35% dos inquiridos da área de F&B e 27% dos inquiridos pertencentes a “Outros Serviços” (apêndice 8, tabela 95).

A formação é também uma forma privilegiada de partilha e transferência de conhecimento tácito e explícito. O Grupo B elabora um plano anual de formação para a área do Algarve, consoante as necessidades diagnosticadas. Nos hotéis é facultada formação *on-the-job* e o grupo recorre ao *e-learning*, através da plataforma informática “Campus Grupo B”. Nesta plataforma é ministrada a formação de integração e orientação designada “Bem-vindos” e são disponibilizados cursos específicos de formação.

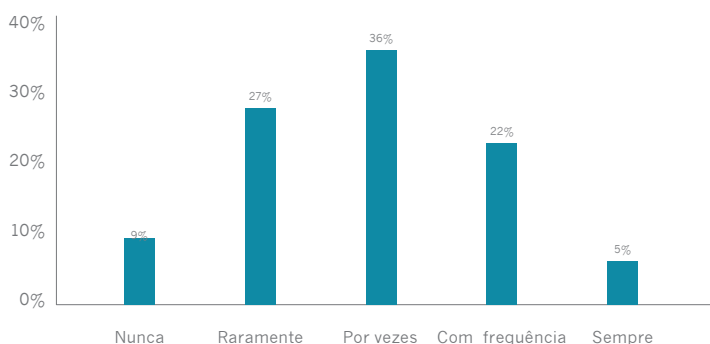
*O “Campus Grupo B” é uma plataforma informática de formação, uma ferramenta de e-learning que está acessível a todos os colaboradores. As pessoas inscrevem-se junto dos Recursos Humanos. São construídas turmas, temos dois ou três computadores disponíveis para esse efeito, vão ali e fazem o curso (DRH-Grupo B).*

O Diretor dos hotéis B2, B3 e B6 dá relevo ao investimento em formação que ultrapassa as necessidades imediatas das funções, nomeadamente os cursos sobre a utilização da internet e de línguas.

*Agora, são dados cursos de internet a todos os colaboradores. (...) Convidamos toda a gente, toda a gente está à vontade para ir, mesmo que não utilize computador no trabalho, desde que queira participar. Assim como, aprender alemão, aprender inglês, todas as pessoas são convidadas a participar, de todos os hotéis e departamentos (DG-B2,B3,B6- Grupo B)*

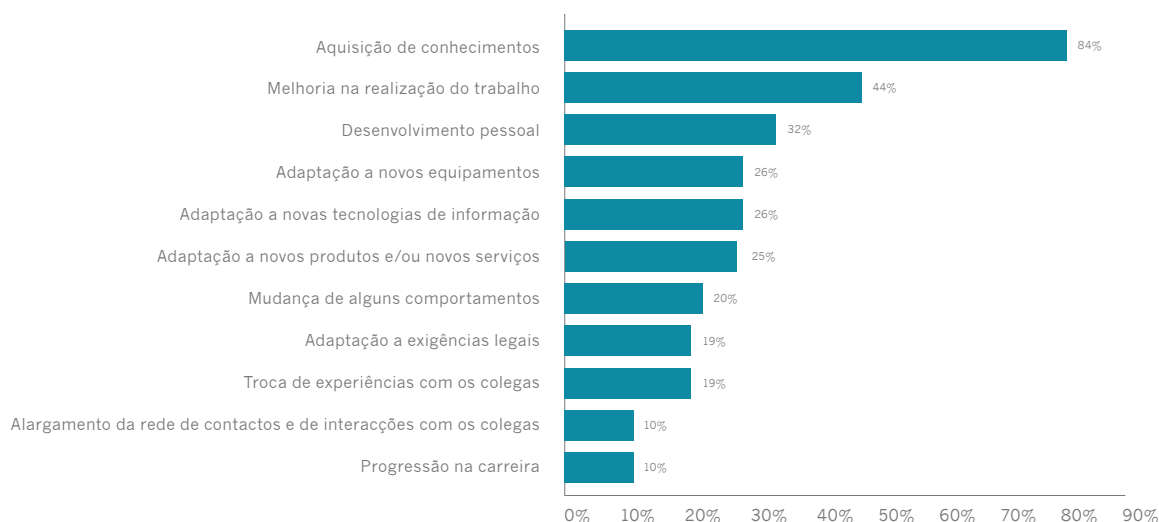
Mediante os dados do questionário mostrados no gráfico 5.2.3.3.4 (apêndice 8, tabela 96) verifica-se que já foi proporcionada formação profissional à grande maioria dos trabalhadores. Com efeito, aproximadamente 64% dos inquiridos assumem que no hotel lhes têm sido proporcionadas ações de formação profissional *sempre, com frequência* ou *por vezes*. No entanto, um número ainda significativo de inquiridos, 36% indicam que *nunca* ou *raramente* frequentaram formação.

**Gráfico 5.2.3.3.4.** Participação em formação proporcionada pelo hotel (N=166) - Grupo B



Um número reduzido dos inquiridos (9%, o que corresponde a 15 indivíduos), refere que no hotel *nunca* lhes foi proporcionada qualquer formação profissional e que isso se deveu, fundamentalmente, ao facto de não terem sido propostos para formação (57%), ao volume de trabalho que não lhes permitiu a participação na formação (21%) e, por último, ao facto do inquirido não ter sentido necessidade de formação, de não ter querido frequentar formação ou não ter tido autorização para frequentar formação (7%) (apêndice 8, tabela 97). Os inquiridos que frequentaram formação proporcionada pelo hotel assinalam várias consequências dessas ações (gráfico 5.2.3.3.5., apêndice 8, tabela 98). As principais consequências são: a aquisição de conhecimento (84%), a melhoria na realização do trabalho (44%), o desenvolvimento pessoal (32%), a adaptação a novos equipamentos (26%), a novas tecnologias de informação (26%), e a novos produtos e/ou serviços (25%). O alargamento da rede de contactos e de interações com os colegas e a progressão na carreira surgem como consequências menos assinaladas pelos inquiridos, sendo ambas indicadas por 10% do total dos inquiridos.

Gráfico 5.2.3.3.5. Consequências da formação (N=144) · Grupo B



Ao nível das infraestruturas tecnológicas que promovem a comunicação e, consequentemente, a transferência do conhecimento, verifica-se que embora alguns diretores manifestem a intenção de disponibilizar o acesso à *internet* a todos os trabalhadores, num local de descanso, na situação atual o acesso à *internet* e *intranet* está restrito apenas a quem utiliza um computador no desempenho das suas funções.

O Diretor de Sistemas de Informação destaca a *intranet* como um meio importante para a divulgação de informação.

*Existe a intranet, onde temos o sharepoint da Microsoft<sup>148</sup> que não é tão importante como as outras [aplicações informáticas] mas é uma parte relativamente importante. (...) A intranet tem notícias internas, o que é que está a acontecer no Grupo B, vagas... Nós temos aqui uma responsável pela área de comunicação que gere a intranet. Tem a nossa presença na imprensa, tem artigos de interesse, tem novidades, tem tudo que tenha a ver com link's, tem acesso às*

<sup>148</sup> Utilizado para partilhar informações, gerir documentos e publicar relatórios.

*principais aplicações, o Opera, o SAP, a listas telefônicas. Tem um conjunto de informação que é útil para a generalidade dos colaboradores. Nós estamos numa fase inicial da intranet. Lançámos a primeira versão há dois anos e vai ser uma área em que vamos investir, depois de concluirmos este projeto no Brasil (DTI - Grupo B).*

O Diretor de Sistemas de Informação refere que nos hotéis do Grupo B não se realizam fóruns virtuais, mas menciona a utilização do correio eletrónico, bem como o *software Communicator da Microsoft*,<sup>149</sup> como ferramentas que têm melhorado a comunicação no Grupo. O Diretor de Recursos Humanos salienta ainda que o grupo tem sido aberto à utilização de comunicações móveis.

*Temos um sistema que nos ajuda muito no diálogo, uma coisa que é o Communicator da Microsoft e que é uma espécie de Messenger interno. Esta aplicação permite-nos fazer chamadas telefónicas, videoconferências e partilhar o nosso desktop com outra pessoa que esteja no Rio de Janeiro, em São Paulo ou em Caracas. Utilizamos esta aplicação. Neste momento estão no Rio de Janeiro a fazer o projeto SAP e costumam falar com as pessoas com alguma frequência. Não temos fóruns. Por nenhum motivo em especial; porque ainda não se criou. (...) Facilitamos a comunicação através da utilização do Communicator que permite chamadas gratuitas entre todas as unidades (DTI - Grupo B).*

Na perspetiva do Diretor do Hotel B5, as TIC não incrementaram necessariamente redes comunicacionais no interior do hotel mas permitiram a criação de redes no ramo da hotelaria ao nível nacional. No entanto, são poucos os inquiridos (apenas 2%) que participam em grupos virtuais ou redes sociais onde se discutem temas de hotelaria (apêndice 8, tabela 99).

*Dentro do hotel nem tanto, eu diria a nível nacional. Dou-lhe um exemplo, existe uma rede que se chamada "a Rede". Ora, isto começou há seis, sete anos, alguém precisou de um Assistente de Direção e fez um e-mail para dez, quinze conhecidos, por sua vez, cada um deles, fez para mais dez, quinze e outros mais dez, quinze, vinte e hoje em dia somos cerca de dois mil. Cada vez que nós precisamos do que quer que seja, desde um simples nome dum fornecedor de canetas... São Pessoas que trabalham na hotelaria e que estão ligadas a essa rede. E chama-se "a Rede" (DG-B5-Grupo B).*

No que respeita à política de segurança do conhecimento, de uma forma geral, os entrevistados direcionam o discurso para a segurança no acesso à informação em suporte digital e à sua transferência. Sobre este tema, os dados do inquérito revelam que 96% dos inquiridos afirmam saber qual o conhecimento que não devem transmitir para o exterior do hotel (apêndice 8, tabela 100). A política de segurança é definida centralmente, pela Administração, com o suporte das sugestões da área da informática e a

---

<sup>149</sup> A Microsoft designou a última atualização deste *software* de Lync.



validação da Direção Geral de Operações. O Diretor de Sistemas de Informação refere a existência de um sistema de segurança para a rede, explicando que são definidos os limites no acesso ao *e-mail*, ao VPN - *Virtual Private Network* e à *internet*. De acordo com a Assistente de Direção do Hotel B4, existem regras escritas que regulam a divulgação de informação sobre a empresa. Esta responsável refere que é dada uma atenção particular ao tipo de informação a que os estagiários têm acesso e ao que podem divulgar, designadamente no relatório de estágio.

*Existem padrões de serviço que definem perfeitamente como a informação relativa à empresa é divulgada ou não. Quem pode divulgar ou não. Existem padrões básicos por escrito que se recebem quando se entra de novo para a empresa. Está definido quem pode falar ou quem deve falar e quem não pode falar. (...) tenho sempre o especial cuidado quando tenho estagiários, porque quando temos colaboradores que permanecem mais tempo dentro de uma empresa é mais fácil abordar este assunto. Aliás, eles vão ter mais tempo disponível para poder aprender. O “perigo” são as pessoas de passagem. Quem entra e sai no espaço de três meses, eu não sei quais são as informações que levam. Isso para mim é um “perigo”. Então, a estas pessoas tem de se explicar bem no início, qual a informação, a história da empresa, o que fica dentro da empresa e não sai daqui porque não tem que sair e qual é a informação que podem colocar no relatório do estágio (AD-B4-Grupo B).*

#### **5.2.3.4 Utilização do conhecimento**

Segundo Bukowitz e Williams, uma organização pode procurar incentivar a utilização criativa do conhecimento existente, nomeadamente através da promoção de um ambiente que estimule a criatividade, a experimentação e a recetividade de novas ideias (Bukowitz & Williams, 2002).

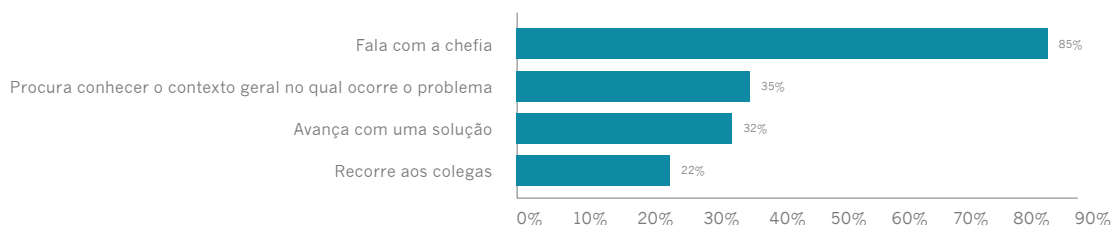
Quando se procura saber se os trabalhadores nos hotéis são estimulados a inovar, percebe-se que a inovação resulta, fundamentalmente, da experimentação de algumas iniciativas desenvolvidas dentro e fora do grupo. Por um lado, inova-se a partir da experimentação de iniciativas bem-sucedidas em hotéis do grupo, por outro lado, observam-se as experiências mal sucedidas em hotéis que não pertencem ao Grupo B e procura-se reequacionar a ideia e, posteriormente, implementá-la nos hotéis do Grupo B. Desta forma, o Grupo B inova a partir da sua própria experimentação e da aprendizagem resultante dos insucessos de outros.

*[A Inovação] vai surgindo pelas experiências do passado. Porque correu bem numa determinada unidade e pode-se experimentar nesta unidade. Porque um colaborador esteve numa unidade no exterior e achou aquilo que se fazia podia ter todas as potencialidades para ser aplicado nesta unidade. Experimentamos, se realmente as coisas correrem bem, continuamos, mesmo que as coisas não corram bem à primeira vez insistimos (DG-B1-Grupo B).*

Verifica-se que neste grupo não existe uma política explícita de incentivo à criatividade, nem um programa formalizado de recolha de sugestões, da sua implementação e reconhecimento dos seus autores. Contudo, como já foi referido a propósito da criação do conhecimento, os entrevistados fazem referência a algumas situações durante as quais os trabalhadores podem efetivamente apresentar as suas ideias inovadoras. É o caso das reuniões de chefias semanais, mensais e das reuniões gerais anuais e dos questionários sobre o clima social e sobre a higiene e segurança no trabalho. Para além disso, os trabalhadores podem partilhar as suas sugestões com o Diretor do Hotel e com as chefias, quando são desafiados para novas iniciativas e informalmente. No entanto, nem todos os espaços mencionados pelos entrevistados são, efetivamente, utilizados pelos inquiridos. A maioria dos trabalhadores, quando tem uma ideia ou sugestão afirma que fala com o seu superior, o que revela que as chefias têm um papel crucial na auscultação dos trabalhadores. Contudo, a maioria dos inquiridos considera que as ideias sugeridas não são implementadas e que, caso o sejam, acaba por não se saber quem as sugeriu. A maioria dos inquiridos assinala, ainda, que desconhece como pode ser reconhecido ao contribuir com uma ideia inovadora. Esta informação revela que nos hotéis do Grupo B não existe uma política explícita de incentivo à criatividade e de valorização de novas ideias.

Através da aplicação do inquérito, procurou-se obter informação sobre a utilização do conhecimento no seu trabalho quotidiano. Nesse sentido, perguntou-se aos trabalhadores como procediam perante um problema no decurso do desempenho das suas funções. Analisando os dados, apresentados no gráfico 5.2.3.4.1. (apêndice 8, tabela 101), constata-se que a maioria (85%) dos inquiridos afirma que fala com a chefia, 35% procuram conhecer o contexto geral em que ocorre o problema, apenas 32% dizem avançar com uma solução e 22% recorrem aos colegas. Estes dados revelam claramente que, ao nível da resolução dos problemas, existe uma forte dependência relativamente à hierarquia formal.

**Gráfico 5.2.3.4.1.** Procedimento perante um problema (N=167) - Grupo B



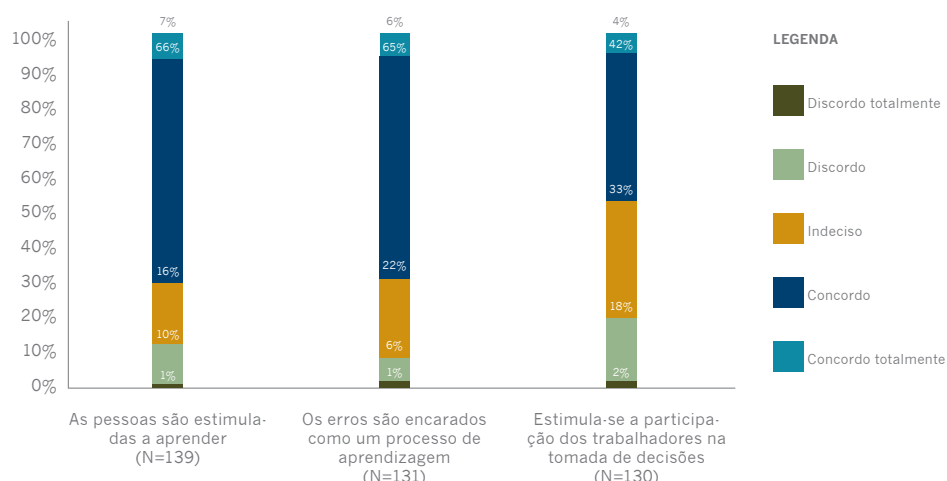
Quando questionados sobre os estímulos à aprendizagem, três dos entrevistados consideram que a aprendizagem é efetivamente estimulada na organização. Segundo o Diretor de Recursos Humanos, a aprendizagem está implícita na atividade, uma vez que o conhecimento é fulcral para o sucesso em hotelaria. O Diretor do Hotel B5 acrescenta que se aprende através da cultura organizacional.

*Eu penso que ela [a aprendizagem] está implícita na própria atividade, no que é a atividade principal do grupo. (...) a hotelaria é uma atividade em que o conhecimento, por parte dos recursos humanos, é fundamental para o sucesso deste negócio. Ora, quando eu falo do conhecimento, falo não só do conhecimento técnico mas, principalmente, do que me parece mais importante, de um conhecimento comportamental. Ora, dentro da lógica deste negócio, de pessoas para pessoas, este negócio não subsiste se as pessoas não forem conhecedoras daquilo que é a cultura da organização, se não forem conhecedoras daquilo que é a atividade, se não forem, inclusive, conhecedoras de questões muito simples, como seja a relação intrapessoal. Essa gestão tem de ser feita. Essa gestão do conhecimento é feita diariamente, com certeza que sim. Enquanto Diretor Geral de uma unidade, estou consciente de que estou a fazer a gestão dos meus recursos e a gestão do conhecimento desses meus recursos, de forma a adequá-los às necessidades da minha atividade. No entanto, será ela pensada? Isso, eu acho que não. Sai empiricamente... (DRH-Grupo B).*

*Claro que sim. A cultura do hotel não é mais do que a maneira de nós estarmos na hotelaria, de estarmos neste mundo do turismo. E para nós sabermos estar, temos que aprender. As crianças para estarem sentados a uma mesa, alguém tem que ensinar como é que se pega nos talheres, não se levanta sem se pedir licença, enfim, aquelas regras básicas e aqui é a mesma coisa... (DG-B5-Grupo B).*

Os dados do inquérito revelam que o estímulo à utilização do conhecimento é reconhecido pela maioria dos inquiridos do Grupo B. 73% dos trabalhadores inquiridos *concordam* ou *concordam totalmente* que no hotel as pessoas são estimuladas a aprender e 71% dos inquiridos *concordam* ou *concordam totalmente* que os erros são encarados como um processo de aprendizagem, conforme mostram os dados do gráfico 5.2.3.4.2. (apêndice 8, tabela 102). No entanto, relativamente ao estímulo à participação dos trabalhadores na tomada de decisões, 53,8% dos inquiridos distribuem as suas respostas entre o *discordo totalmente*, *discordo* e *indeciso*. Estes dados revelam que os inquiridos se sentem menos estimulados a participar nas decisões.

**Gráfico 5.2.3.4.2.** Estímulo à utilização do conhecimento - Grupo B



## 5.2.4 Práticas facilitadoras da Gestão do Conhecimento

### 5.2.4.1 A estratégia e a gestão de topo

A ação ao nível da gestão de topo pode desempenhar um papel importante na gestão do conhecimento, concretamente ao nível da definição das competências fundamentais para a execução da estratégia organizacional (Terra, 2001a, 2001b). Quando se questiona se a gestão de topo tem identificadas e definidas as competências essenciais para a concretização dos objetivos estratégicos. As respostas são díspares. De facto, são mencionadas diversas características do Grupo B, designadamente: a sustentabilidade financeira, a dimensão, a liderança, a vontade de crescer e a existência de hotéis com conceitos diferentes.

*A gestão de topo tem isso definido. A sustentabilidade financeira é a competência principal deste grupo. O crescimento e o desenvolvimento são, sem dúvida, uma competência do grupo, mas não é um crescimento lunático, é um crescimento muito consistente e sustentado que é feito gradualmente. Por esta razão, faz sentido ter a componente financeira como uma competência. O grupo está pouco dependente financeiramente de instituições terceiras (DRH-Grupo B).*

*Uma pela sua dimensão, somos sem dúvida o maior grupo hoteleiro português, de longe, não há nenhum outro que se compare a nós em termos de dimensão. (...) pela sua liderança, acho que temos um presidente que é um homem fantástico a todos os níveis, duma inteligência superior (...). Uma pessoa realmente extraordinária, um verdadeiro líder no sentido da palavra, que faz com que toda a gente o siga (...). Portanto, acho que o grupo se distingue por isso, pela sua vontade de crescer, pela sua liderança e pela sua dimensão (DG-B5-Grupo B).*

O Diretor do Hotel B1, destaca a existência de produtos diversificados no conjunto dos hotéis do Grupo B.

*Há características que o diferenciam. Dou-lhe um caso concreto. Este é um hotel vocacionado para famílias. É um hotel vocacionado para famílias com uma excelente localização de acesso à praia, plano, várias áreas verdes, há a parte das vilas que dão apoio à parte familiar. Não é um hotel alto, é um hotel com uma estrutura arquitetónica de fácil acesso, de boa localização em que as pessoas continuam a vir, há uma fidelização a este hotel. Dou-lhe um caso concreto, o Hotel B2 é um hotel em que, de alguma forma, para não fazer concorrência a este hotel, foi criado um conceito completamente diferente, um conceito All Inclusive. (...) Depois temos o Hotel B3, que é um hotel cinco estrelas com um serviço completamente diferente, mais ao pormenor, que tenta de alguma forma ser diferente de um "hotel de massas", para que o cliente não se sinta massificado, não se sinta fustigado com tanta gente à volta. (...) São conceitos diferentes (DG-B1-Grupo B).*

Tendo em conta a dispersão do conteúdo das respostas a esta questão, o discurso

dos entrevistados revela que não existe um consenso alargado relativamente às competências essenciais para a concretização da estratégia organizacional do grupo.

O Grupo B comunica a sua estratégia, numa primeira instância, na reunião anual do grupo onde os Diretores Gerais dos hotéis tomam conhecimento da estratégia global. Posteriormente, nos hotéis, a estratégia é comunicada em reuniões ou através de notas internas.

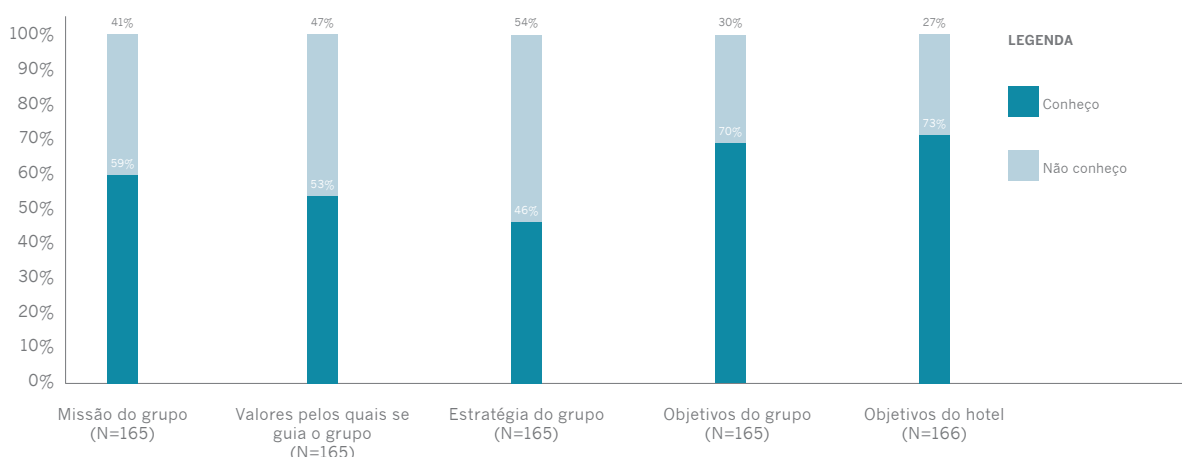
*Normalmente há uma reunião anual de quadros, em que o Presidente do grupo faz uma exposição para todos. Todo o management do grupo, que são cerca de 120 pessoas. Nessa reunião são partilhados os resultados do ano anterior e os objetivos para ao próximo ano. Qual é o nosso driver, o que é que nos faz mover nos tempos mais próximos (DTI - Grupo B).*

*O Diretor Geral normalmente tem uma reunião semanal com todos os chefes de departamento. E toda a estratégia do grupo, seja de recursos humanos, seja financeira, seja de marketing comercial, é transmitida aos chefes de departamento que por sua vez irão transmitir aos seus colaboradores. Através de reuniões regulares, semanais (DG-B5-Grupo B).*

*(...) ao nível de notas internas, memorandos, que transmitem estes conhecimentos que são necessários (AD-B4-Grupo B).*

Olhando para os dados do inquérito, constata-se que a maioria dos inquiridos, 59% e 53%, diz conhecer a missão e os valores do grupo, respetivamente. Numa percentagem ainda mais expressiva, entre 70% a 73%, afirmam que conhecem os objetivos do grupo e do hotel, respetivamente, como se pode ver através dos dados do gráfico 5.2.4.1.1. (apêndice 8, tabela 103). É importante referir que os objetivos do grupo e do hotel balizam os indicadores para a atribuição dos prémios aos trabalhadores. Os dados do inquérito aqui apresentados, permitem perceber que os colaboradores conhecem melhor a realidade que lhes é mais próxima e que se prende diretamente com o seu trabalho do que os desígnios organizacionais que lhes são mais afastados. Os inquiridos revelam, efetivamente, algum desconhecimento da estratégia do grupo, uma vez que 54% afirmam não a conhecer.

**Gráfico 5.2.4.1.1.** Conhecimento da missão, valores, estratégia e objetivos - Grupo B



Os inquiridos afirmam que obtêm informação acerca dos objetivos do grupo e do hotel de diversas formas. Contudo, apesar dessa diversidade de fontes, verifica-se que são as chefias a principal fonte de informação (55% relativamente aos objetivos do grupo e 87% ao nível dos objetivos do hotel), seguindo-se os documentos internos assinalados entre 40% a 42% pelos inquiridos, conforme se pode ver na tabela 5.2.4.1.1. (apêndice 8, tabelas 104 e 105). Ainda no que concerne à transmissão dos objetivos do grupo, segue-se o Manual de Acolhimento que é entregue a cada novo trabalhador, indicado por 32% dos inquiridos, por sua vez, relativamente aos objetivos do hotel seguem-se as conversas entre colegas, indicadas por 36% dos inquiridos. Estes dados realçam a importância da interação formal e informal na transmissão da informação.

**Tabela 5.2.4.1.1.** Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento dos objetivos do grupo e do hotel - Grupo B

Categorias de resposta	Objetivos do grupo	Objetivos do hotel
Chefias	55%	87%
Documentos internos	40%	42%
Manual de acolhimento	32%	14%
Site do grupo e do hotel	25%	6%
<i>Intranet</i>	21%	6%
Conversas entre colegas	19%	36%

A criação intencional, pelos gestores, de um sentimento de necessidade constante de inovação, através do estabelecimento de metas desafiadoras, facilita e estimula a criação contínua de conhecimento (Hamel & Prahalad, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1997; Davenport & Prusak, 1998; Terra, 2001a, p. 107). Os entrevistados não mencionam explicitamente que o estabelecimento de metas nos hotéis tenha o propósito concreto de criar um ambiente propício à inovação, mas referem que o ajustamento dos objetivos, a alteração de estratégia e os imprevistos, acabam por promover um ambiente desafiante ao nível da mudança, o que faz com que vivam num contexto de adaptação permanente.

*Os objetivos são definidos anualmente mas depois, mais ou menos quando chegamos a Março, começamos logo a ver como é que as coisas estão. Então, temos de nos adaptar a numa nova realidade e é isso que fazemos (DG-B2,B3,B6-Grupo B).*

*Os objetivos não alteramos nunca, o objetivo é único, que é gerar lucro. Pronto, esse é o nosso principal objetivo, obviamente há outros adjacentes a esse, mas o objetivo não muda. Agora, o que muda são por vezes as estratégias para atingir esse objetivo. Isso muda constantemente. Nós temos que nos adaptar à realidade do país, à realidade económica, à realidade das políticas que se fazem e etc.. Porque nós fazemos o orçamento como digo, em Outubro do ano X e depois começamos a pôr em prática no ano X+1. Acontece é que as coisas mudam, a vida muda, o mundo já não é o mesmo e nós temos que nos adaptar às situações. Ultimamente tem sido muito frequente (DG-B5-Grupo B).*

*Isso leva-nos a uma permanente preocupação, no sentido positivo. Nós temos que estar sempre atentos, não podemos acomodar-nos*

*quando corre tudo bem, porque de repente acontece um imprevisto e a situação leva a um rumo completamente diferente. Eu posso dar-lhe vários exemplos porque isso é muito recente. Há dois anos ou o ano passado, já não me lembro, tivemos a situação do vulcão, lembra-se? Isto foi uma situação inesperada para toda a Europa, ninguém pensava que poderia influenciar o tráfego aéreo e tudo o que está ligado a esta indústria, de tal modo que fica tudo paralisado. (...) Então, temos de nos adaptar a esta nova realidade e para isso temos que estar sempre atentos, espertos, não nos podemos deixar embalar, que estamos todos bem, porque isto, já não existe. (...) Nós não controlamos tudo e nós temos que nos adaptar a esta realidade (AD-B4-Grupo B).*

O exemplo dos líderes, relativamente à partilha da informação e do conhecimento estimula a sua partilha generalizada no interior da organização. Os Diretores de hotéis foram unânimes ao defenderem que as chefias “dão exemplo” no que diz respeito à partilha da informação e do conhecimento. Os dados do inquérito vão ao encontro do que foi descrito pelos entrevistados, na medida em que 88% dos inquiridos consideram que as chefias do hotel dão efetivamente o exemplo na partilha de informação e do conhecimento, em contraste com os 12% que referem o contrário (apêndice 8, tabela 106). Outro dado importante diz respeito à aprendizagem com as chefias. Neste aspeto 83% dos inquiridos afirmam que aprendem com as chefias, em contraste com os 17% que consideram não aprender com as chefias (apêndice 8, tabela 107).

#### **5.2.4.2 Cultura organizacional**

São vários os aspetos da cultura organizacional que podem facilitar a criação, a transferência e a utilização do conhecimento, designadamente: a comemoração de realizações e de momentos importantes, as reuniões informais fora do local de trabalho, o estímulo à experimentação e a liberdade para tentar e falhar, a abertura e valorização de novas ideias, o sentido de humor, a confiança na organização e o sentimento de orgulho em trabalhar para ela, a honestidade intelectual, a preocupação com a otimização conjunta da organização, e a existência de espaços que favoreçam a partilha informal de conhecimento (Terra 1999, 2001b).

No Grupo B, as comemorações e convívios consistem essencialmente nas festas comemorativas (festas de aniversário, de Natal e do empregado do mês), na comemoração da obtenção de resultados com os chefes de departamento, e na realização de eventos desportivos (como torneios de futebol ou de bowling e as corridas de Kart). Estas iniciativas podem ter variações de hotel para hotel.

*Temos o jantar de Natal, do grupo todo e depois cada hotel leva os seus chefes de departamento a jantar também no dia de Natal (DG-B5-Grupo B).*

*Comemoramos os aniversários dentro do hotel. Se alguém faz anos,*

*nós temos o bolo, um espumante, brindamos e felicidades. No próprio dia (DG-B5-Grupo B).*

*(...) promove-se uma festa de empregado do mês, no refeitório (AD-B4-Grupo B)*

*E eu de vez em quando levo os chefes de departamento [a jantar] quando o resultado é muito bom. Quando ganhámos o hotel do ano fomos jantar fora, se há um mês que foi extraordinário também vamos comemorar e jantar ali ao “Clã” (DG-B5-Grupo B).*

Os entrevistados referem que ocorrem reuniões informais fora do local de trabalho com alguma frequência, nomeadamente, entre os Diretores de Hotéis, entre os elementos do grupo que viajam mais e que se encontram deslocados, entre os elementos do mesmo departamento ou quando os membros do grupo se encontram fora do contexto de trabalho e discutem os assuntos dos hotéis.

*Aqueles que costumam andar com a mala às costas, sou eu e o Diretor Geral de Operações, nós fazemos isso [reuniões informais] com frequência porque estamos fora de casa e fazemos isso com alguma frequência (DRH-Grupo B).*

*Dentro dos departamentos também fazemos. Podemos dar um ar informal à coisa e vamos todos, fazemos a reunião, almoçamos, às vezes até jantamos na véspera (DRH-Grupo B).*

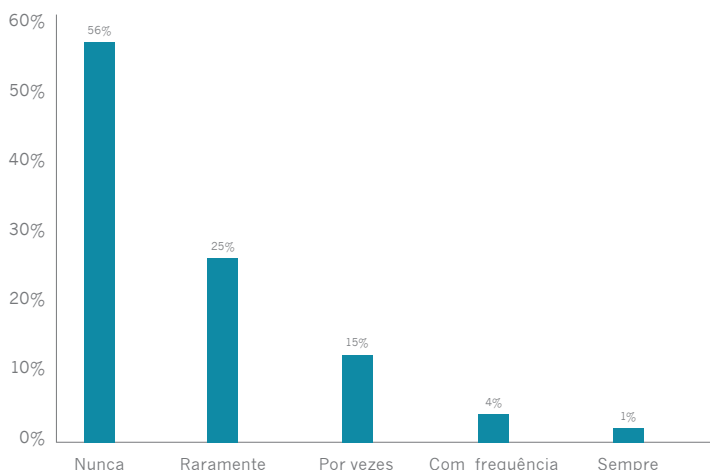
*Eu penso que sim, reuniões informais há sempre, de certeza. Porque quando as pessoas se encontram lá fora, eu penso que debatem sempre aquilo que é a vida no Hotel (DG-B2,B3,B6- Grupo B).*

No entanto, a Assistente de Direção do Hotel B4 é perentória ao afirmar que não ocorrem reuniões informais fora do hotel para discussão de ideias.

Através dos dados do inquérito por questionário estima-se que apenas um número

reduzido de trabalhadores participa em reuniões informais fora do local de trabalho. Repare-se que 56% dos inquiridos dizem *nunca* ter participado neste tipo de reuniões e 25% assinala que *raramente* participam, o que perfaz 80,2% dos inquiridos. Os restantes 20% dos inquiridos admitem que participam em reuniões informais fora do local de trabalho, sendo que 15% se concentram na categoria *por vezes*,

**Gráfico 5.2.4.2.1.** Participação em reuniões informais, fora do local de trabalho, para a discussão de ideias (N=162) · Grupo B





como se pode verificar nos dados do gráfico 5.2.4.2.1. (apêndice 8, tabela 108).

Relativamente à abertura a novas ideias e à sua valorização por parte da organização, as opiniões dos Diretores de Hotel são unânimes ao defenderem que a atividade hoteleira, de um modo geral, e o Grupo B em particular se caracterizam pela abertura a novas ideias e ao pensamento criativo.

*Há ideias que têm fundamento ou que têm pernas para andar e outras que não têm pernas para andar. Mas podem não ter neste hotel e podem ter noutro. Eu acho que pior que dar uma ideia “tonta” é não dar ideia nenhuma. Eu acho que a hotelaria se exprime em criatividade, em inovação, em alegria e todos nós temos de dar as ideias por mais tontas que nos pareçam à primeira vista. Mas acho que as pessoas têm é que ter ideias e ir para a frente. Porque isto é hotelaria, é realidade, é alegria, é inovação, é criatividade (DG-B5-Grupo B).*

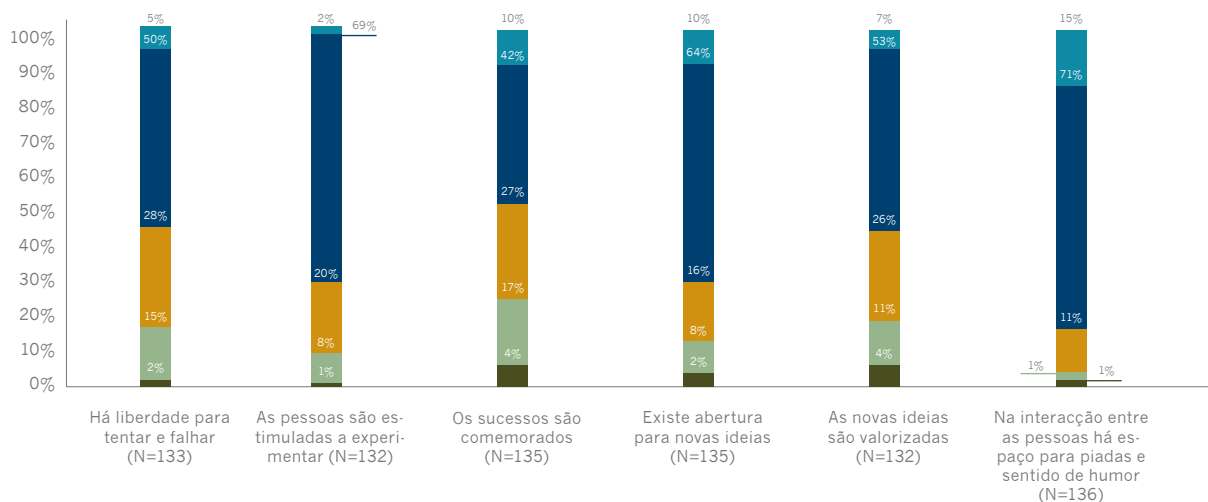
*Eu acho que sim. Eu, pelo menos, estou aberta, de vez em quando até digo: “digam-me alguma coisa disparatada, mas pensem fora deste conceito, pensem grande, pensem numa coisa que talvez é tao maluca que talvez ninguém vai alinhar, mas que é uma coisa que dá para partir para uma outra coisa”. Eu digo isto mas também precisamos de pessoas criativas para isso. Nem toda a gente tem esta capacidade (AD-B4-Grupo B).*

Os Diretores de Hotel e o Diretor de Recursos Humanos também são unânimes ao considerarem que não apenas existe uma forte tolerância ao humor, como este desempenha um papel importante na vida dos hotéis.

*Aliás, digo-lhe que há muito [sentido de humor]. Há o “Jornal da Caserna”. O “Jornal da Caserna” é aquilo que corre lá em baixo. Nós, no outro dia, começámos a chamar-lhe “Jornal da Caserna”. São as piadas que correm no refeitório, sobre tudo e mais alguma coisa, onde toda a gente se junta. Muitas vezes eu sei coisas que nunca tinha ouvido falar e que vêm precisamente no “Jornal da Caserna” (DG-B2,B3,B6-Grupo B).*

Olhando para os dados do inquérito, apresentados no gráfico 5.2.4.2.2. (apêndice 8, tabela 109), constata-se a concordância expressiva dos inquiridos face à presença, nos hotéis, das características culturais que a literatura considera facilitadores da criação, transferência e utilização do conhecimento. 86% dos inquiridos *concordam* ou *concordam totalmente* que no hotel onde trabalham há abertura ao humor, cerca de 74% reconhecem que existe abertura a novas ideias e 71% afirmam que as pessoas são estimuladas a experimentar. A representatividade da concordância tende a diminuir, ainda que reúna a maioria das respostas, no que se refere à liberdade para tentar e falhar (55%), à comemoração dos sucessos (52%) e à valorização das ideias (60%). No entanto, não é de descurar um número significativo de inquiridos indecisos, nomeadamente no que diz respeito à questão da liberdade para tentar e falhar (28%), da comemoração dos sucessos (27%) e da valorização das novas ideias (26%).

Gráfico 5.2.4.2.2. Fatores culturais facilitadores da Gestão do Conhecimento - Grupo B



LEGENDA



Como já foi referido, a partilha do conhecimento organizacional é facilitada quando estão presentes fatores culturais como um ambiente de confiança e de honestidade intelectual ou a preocupação com a otimização conjunta da organização (Terra 1999, 2001b).

Nesse sentido, os entrevistados foram questionados sobre se, na sua perspetiva, as pessoas sentem confiança para partilhar, de forma transparente, o seu conhecimento. Os Diretores de Hotel e o Diretor de Sistemas de Informação consideram que, em geral, as pessoas sentem confiança para partilhar os seus conhecimentos. O Diretor do Hotel B5 e o Diretor de Sistemas de Informação fazem depender a disposição para partilhar conhecimento mais de características individuais dos trabalhadores do que das características da organização.

*Eu penso que de um modo geral as pessoas partilham, não têm medo que alguém lhes tire alguma coisa ou de ser criticados por causa disso. O facto de trabalharmos com estagiários também provoca um pouco esta iniciativa de partilhar, porque se eu tenho estagiários e não explico e não transmito, é um assunto morto (AD-B4-Grupo B).*

*Obviamente há feitos, há quem partilhe mais e há em partilhe menos. Mas há quem goste mais de ensinar e há quem goste menos de ensinar. Há quem não tem medo de perder o poder que tem e há quem tenha mais. Portanto, isso é como em todas as organizações e, independentemente das abordagens que se possam fazer, em todas as organizações há pessoas que têm mais apetência para proteger o poder e pessoas que tem mais apetência para partilhar informação (DTI - Grupo B).*

Numa outra perspetiva, o Diretor de Recursos Humanos considera que ainda existe um certo “medo de errar” e que isso contribui para que as pessoas não utilizem o seu conhecimento para agir e, simultaneamente, não o partilhem para não serem ultrapas-

sados. Segundo este entrevistado, alguns trabalhadores ainda guardam o saber como forma de se defenderem.

*Um dos valores em que eu, pessoalmente, acho que nunca consegui influenciar uma mudança é o medo de errar. Isto é complicado de dizer, de uma forma generalista, porque isto é uma empresa de sucesso e podemos concordar mais ou menos com a estratégia e com os valores. (...) se existe a cultura do medo de errar, não quer dizer que venham daí graves penalizações, podem é não vir realmente benefícios ou podem não ouvir o comentário: “ok, errámos, vamos corrigir.” Pode vir a dizer-se: “você fez mal, porque é que tomou a decisão, você não é pago para pensar”. (...) Dentro desta lógica, as pessoas, consciente ou inconscientemente, vão guardando aqui alguns trunfos na manga: “só eu é que sei que o rato tem que ser mexido para ali mas eu não vou fazer, mas também não vou dizer porque não vá alguém mexer o rato para ali e eu sou ultrapassado”. (DRH-Grupo B).*

Quando questionados sobre se as pessoas demonstram aquilo que sabem e se evidenciam aquilo que não sabem, apenas três dos entrevistados se debruçaram sobre este assunto. Dois dos entrevistados consideram que as pessoas revelam o que não sabem, no entanto, a Assistente de Direção do Hotel B4 considera que depende das características pessoais de cada um.

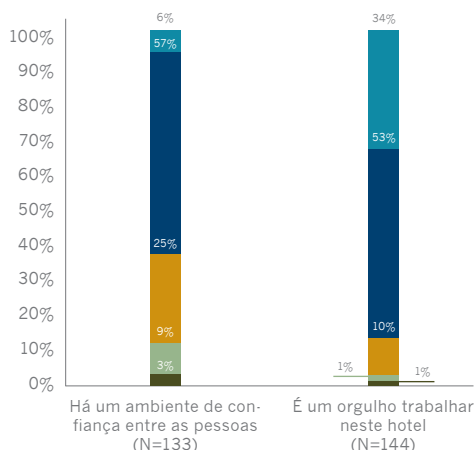
*Acho que as pessoas estão mais abertas nesse sentido. Cada vez procuram mais informação e não têm medo de dizer: “tenho isto para fazer mas não sei fazer, nunca aprendi”. As pessoas não têm medo, acho que procuram, hoje, o saber. Não têm medo de mostrar que não sabem (DG-B2,B3,B6-Grupo B).*

*Não sei. Talvez sejam um pouco tímidos para dizer: “explique-me que não sei”. É possível mas depende, também, um pouco das gerações, da formação, da forma como a pessoa foi educada na vida particular. Porque se uma pessoa foi educada sempre abertamente, pergunta sempre (AD-B4-Grupo B).*

Os dados do questionário demonstram que as duas realidades podem efetivamente coexistir uma vez que as opiniões se dividem. Cerca de metade dos inquiridos (55%) refere que as pessoas não têm receio assumir que não sabem, e 45% assinalam que as pessoas têm receio de assumir que não sabem. Mas as respostas são mais consensuais no que se refere à partilha de conhecimentos, uma vez que 86% dos inquiridos consideram que as pessoas partilham aquilo que sabem (apêndice 8, tabela 110). Perante estes dados é possível concluir que o receio de demonstrar que não se sabe é maior do que o de demonstrar e partilhar o que se sabe. Estes resultados podem ser explicados pela persistência da cultura de medo de errar, que foi mencionada pelo Diretor de Recursos Humanos. É importante salientar que 93% dos inquiridos dizem ter confiança na informação e nos conhecimentos que os seus colegas lhes transmitem (Apêndice 8, tabela 111). 57% dos inquiridos *concordam* e 6% *concorda totalmente* que existe um ambiente de confiança

entre as pessoas na organização, conforme se pode ver no gráfico 5.2.4.2.3. (apêndice 8, tabela 112). Ainda relativamente a esta questão da confiança, não é de menosprezar o número significativo de inquiridos (37%) que distribuíram as suas respostas pelas categorias indeciso, *discordo* ou *discordo totalmente*. O sentimento de orgulho em trabalhar nos hotéis evidencia-se nas respostas dos inquiridos, 53% *concordam* e 34% *concordam totalmente* que sentem orgulho em trabalhar no hotel onde desenvolvem a sua atividade.

**Gráfico 5.2.4.2.3.** Sentimento de confiança e orgulho - Grupo B

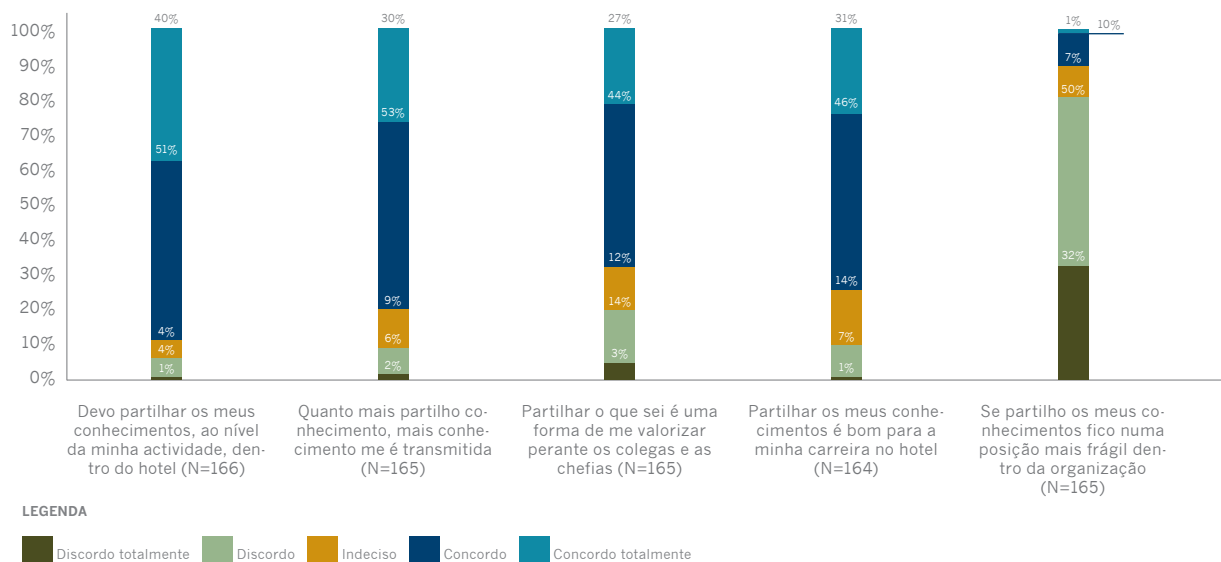


**LEGENDA**



Para se ficar a conhecer a perspetiva dos trabalhadores relativamente à partilha de conhecimento entre colegas, solicitou-se aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância em relação a determinadas afirmações acerca deste tema. Os dados revelam que os inquiridos têm, de uma forma geral uma perspetiva positiva face à partilha de conhecimento, conforme se pode constatar através dos dados do gráfico 5.2.4.2.4. (apêndice 8, tabela 113). Uma larga maioria *concorda* ou *concorda totalmente* que deve partilhar os seus conhecimentos, acerca da sua atividade no hotel (aproximadamente 92%), 83% dos inquiridos assinalam que *concordam* ou *concordam totalmente*, com a ideia segundo a qual quanto mais partilham conhecimento, mais conhecimento lhes é transmitido, 71% dos inquiridos *concordam* ou *concordam totalmente* que partilhar conhecimento é uma forma de valorização perante os colegas e as chefias e 77% dos inquiridos *concordam* ou *concordam totalmente* que partilhar os seus conhecimentos com outros é bom para a sua própria carreira no hotel. Ainda 82% *discordam* ou *discordam totalmente* com a ideia de que ao partilharem os seus conhecimentos ficam fragilizados dentro da organização. Estes dados são, de uma forma geral, reveladores de confiança na organização no que diz respeito à partilha de conhecimento.

**Gráfico 5.2.4.2.4.** Perspetivas perante a partilha de conhecimento - Grupo B



**LEGENDA**



Quando se questionam os entrevistados sobre a otimização conjunta da organização, as opiniões divergem. Três Diretores de Hotel consideram que as pessoas se preocupam com o hotel no seu todo, e isso acontece porque existe mais informação sobre os resultados dos hotéis e as pessoas têm uma maior preocupação com o hotel.

*Eu penso que as pessoas que tenho no serviço cada vez mais se preocupam com o hotel. Cada vez mais o colaborador se preocupa, até porque tem mais conhecimento, tem mais informação, coisa que não tinha há uns anos. Ao ter mais informação, a preocupação é cada vez maior. (...) Os resultados do Hotel eram uma coisa que lhe passava ao lado porque ele também não tinha informação absolutamente nenhuma. Eu penso que com a partilha de informação que se faz, com o que se dá hoje ao colaborador, as pessoas têm uma preocupação maior com o hotel e com a maneira como as coisas são feitas (DG-B2,B3,B6- Grupo B).*

De acordo com o Diretor do Hotel B5 os trabalhadores preocupam-se com o hotel como um todo porque, devido ao seu historial, os trabalhadores sentiram, por diversas vezes, os seus postos de trabalho em risco. Por esse motivo, têm a noção de quão importante para os seus postos de trabalho é o hotel atingir bons resultados financeiros.

*Eu acho que as pessoas estão muito preocupadas com o hotel. Digo isto porquê? Porque este hotel, infelizmente, teve duas ou três gestões e todas elas saíram. (...) Ora, eles viram por várias vezes o posto de trabalho em risco, então, já não olham só para o seu umbigo. Olham para o todo, porque eles acham que se o hotel conseguir atingir os objetivos, eles estão garantidos na empresa. Não é só o departamento deles, mas os outros se não atingirem, não chega. Eu acho que eles têm isso incutido na cabeça e então trabalham para o todo e não apenas para o seu departamento (DG-B5-Grupo B).*

Na opinião do Diretor de Recursos Humanos, no grupo não se incentiva a pensar a organização no seu conjunto e, para além disso, defende que o atual contexto de crise económica leva a que as pessoas se preocupem mais com a sua situação particular do que com a da organização.

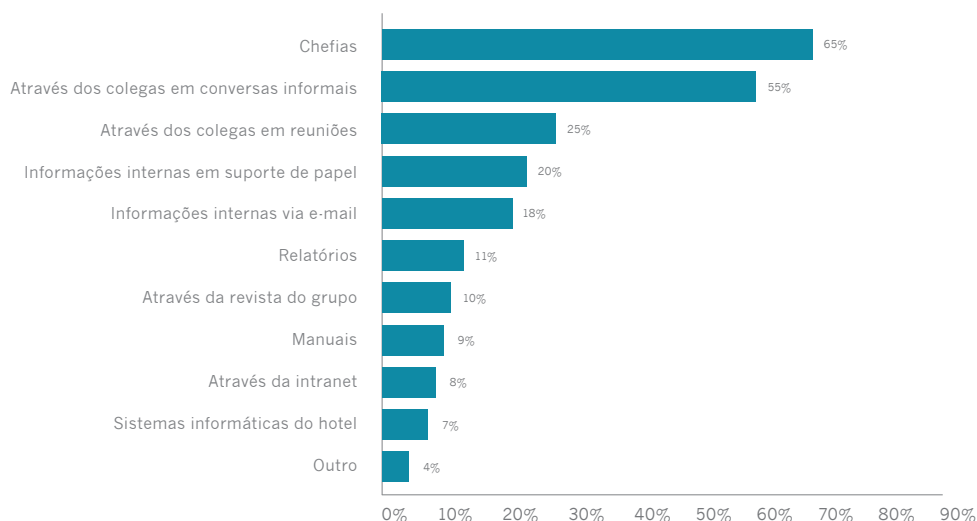
*Eu não tenho nada que meça isso, mas atrever-me-ia a dizer que as pessoas estão mais preocupadas com a sua situação. Mas o grupo também não procura que seja ao contrário. Passa por tudo o que falámos há pouco. Passa por isso, passa por eu incentivar, por eu delegar, por eu incentivar a autonomia, a responsabilidade, por eu incentivar a tomada de decisão sem o medo de errar, passa por todas estas coisas. Agora, também passa por um fator importante e que aí, eu acho que é externo ao grupo, é que nós não estamos, hoje em dia, numa conjuntura que ajude a isso. (...) Isto também ajuda a atual situação, eu penso que ajuda um bocadinho à pessoa a pensar mais em si. Claro que, na minha opinião, também é verdade que nós não procuramos incentivar isso (DRH-Grupo B).*

A Assistente de Direção do Hotel B4 tem uma posição particular relativamente a esta questão, pois considera que nem todos podem ter essa preocupação.

*(...) também é preciso ter formação para se poder preocupar. Eu não posso exigir de uma senhora dos quartos que se preocupe com o empenho geral do hotel porque ela talvez nem conheça a estrutura detalhada para poder analisar se vale a pena ou não se preocupar. Ela pode preocupar-se ouvindo o chefe explicar que as vendas ou os clientes que estão previstos não chegam, vamos ter menos movimento e vamos ganhar menos dinheiro. Também tem de ser explicado de uma forma fácil porque nem todos partem da mesma base. Depois, transmite-se essa preocupação para as suas tarefas diárias em que ela aplica esta preocupação no empenho, não gastando muitos produtos de limpeza, poupando energia, desligando as torneiras e fechando as janelas quando o ar condicionado está ligado. Pronto, acho que esta preocupação deve estar presente no seu mini, micro-espço. Agora, para além disso, eu acho que nem todos podem ter a mesma preocupação. Isso também não vai resultar, penso que não (AD-B4-Grupo B).*

Através das respostas ao questionário verifica-se que uma maioria significativa (74%) conhece, efetivamente, o funcionamento das outras áreas/departamentos, (apêndice 8, tabela 114). Os inquiridos assinalam vários meios através dos quais obtêm conhecimento sobre do funcionamento de outras áreas/departamentos do hotel. Mais uma vez, as chefias (65%) e os colegas através de conversas informais (55%) assumem um importante protagonismo na transferência de conhecimento entre as diferente áreas departamentais, seguindo-se os colegas em reuniões (25%), as informações internas em suporte papel (20%) ou via e-mail (18%) e outros meios que são menos assinalados, conforme mostra o gráfico 5.2.4.2.5. (apêndice 8, tabela 115). É de salientar que 89% dos inquiridos referem que sabem como o seu trabalho pode afetar o desempenho global do hotel (apêndice 8, tabela 116). Estes dados indicam que a maioria dos inquiridos tem uma visão alargada do funcionamento dos hotéis.

**Gráfico 5.2.4.2.5.** Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento do funcionamento de outras áreas/departamentos (N=122) - Grupo B



Quando se pergunta quais são os espaços onde ocorre partilha de conhecimento, um dos entrevistados refere o refeitório.

*[As pessoas] acabam por conversar umas com as outras, mais quando estão na hora de lazer, na meia hora de lazer, na hora de almoço ou no jantar ou no pequeno-almoço. Aí sim, promovemos [a partilha de conhecimento] e eu próprio incentivo, sento-me ao lado da copeira, falo com ela (DG-B5-Grupo B).*

### 5.2.4.3 Estrutura e processos de trabalho

Quando se pergunta sobre a frequência da criação de equipas multidisciplinares transversais à estrutura hierárquica e às diferentes áreas dos hotéis, a Assistente de Direção do Hotel B4 menciona a constituição de equipas para o desenvolvimento de novos projetos como, por exemplo, a equipa de implementação do HACCP. Os restantes entrevistados são unânimes ao referir que, de facto, não existem equipas multidisciplinares.

*Ao nível de unidades, direções, quando há novos projetos, são identificadas uma, duas, três pessoas que ficam com esta responsabilidade de desenvolver esse projeto. Não só dentro do hotel, dentro de uma região também. Por exemplo, há dois anos atrás foi criada uma equipa de HACCP ao nível da região do Algarve, na qual foram identificadas quatro pessoas de várias hierarquias, um Chefe de Cozinha, um Assistente, um Diretor, a senhora dos Recursos Humanos, quatro pessoas mais o Diretor Geral de Operações do Algarve (AD-B4-Grupo B).*

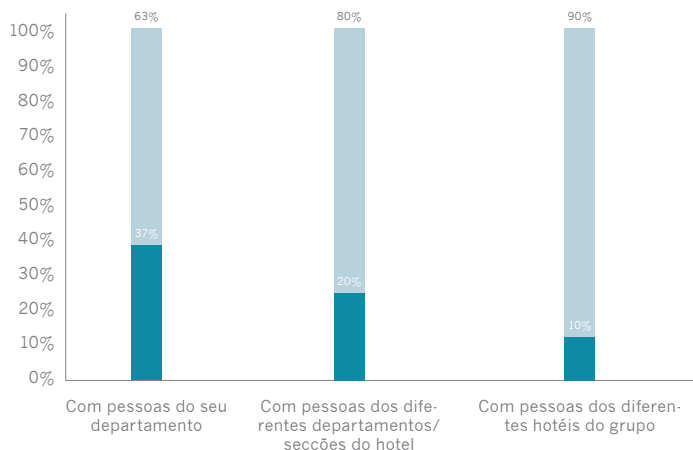
*Ora, não me parece que tenha sido esse o hábito neste grupo. Mas cuidado, eu não quero dizer com isto que, eventualmente no futuro, não se identifique determinado tipo de situação em que se compo- nha uma task force para resolver (DRH-Grupo B).*

Os dados do inquérito refletem a realidade descrita pelos entrevistados, a grande maioria dos inquiridos afirma que não participa em grupos de trabalho para resolver problemas, desenvolver novos serviços ou produtos com pessoas do seu departamento (63%), nem com pessoas dos diferentes departamentos/secções do hotel (80%) ou de outros hotéis do grupo (90%), conforme se pode constatar pelos dados apresentados no gráfico 5.2.4.3.1. (apêndice 8, tabela 117).

Quanto se abordou, nas entrevistas, o tema das reorganizações dos processos de trabalho de forma a adaptá-los às necessidades do meio ambiente, as respostas divergiram. O Diretor de Recursos Humanos esclarece que as reorganizações dos processos de trabalho ocorrem ao nível dos departamentos. O Diretor dos Hotéis B2,B3,B6 acrescenta que se ajusta constantemente o *staff* ao número de clientes, enquanto a Assistente de Direção do Hotel B4 e o Diretor do Hotel B5 acrescentam que não são frequentes as situações de reorganização dos processos de trabalho. Este cenário indica que, no que diz respeito a esta questão, a realidade pode ser diferente nos vários hotéis.

Antigamente, havendo ou não clientes, um hotel, tinha trinta, quarenta, cinquenta empregados de restaurante. (...) Hoje não. Estamos constantemente a intervir nesse sentido, para evitar uma disparidade que não faz sentido absolutamente nenhum, ter três barmans a trabalhar, se tenho vinte pessoas dentro do Hotel (DG-B2,B3,B6-Grupo B).

Gráfico 5.2.4.3.1. Participação em grupos de trabalho para resolver problemas, desenvolver novos serviços e/ou produtos (N=163) - Grupo B



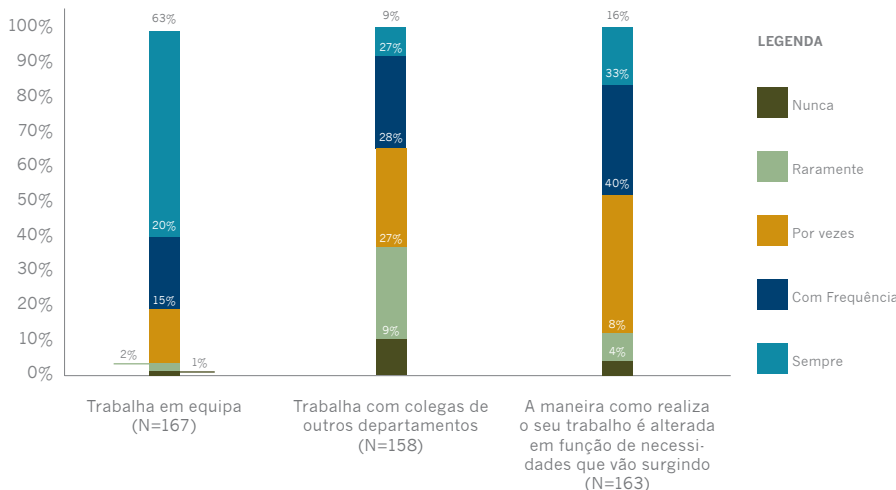
LEGENDA



Através dos dados obtidos através do inquérito, apresentados no gráfico 5.2.4.3.2. (apêndice 8, tabela 118), constata-se que os inquiridos trabalham maioritariamente em equipa: 63% afirmam que trabalham *sempre* em equipa e 20% afirmam que trabalham em equipa com frequência. Comparativamente, a *frequência* com que os inquiridos trabalham com pessoas de outros departamento/secções é menor, uma vez que 36% dos inquiridos assinalam que *nunca* ou *raramente* trabalham com pessoas de outros departamentos/secções e 28% referem que trabalham *por vezes*, o que perfaz 64% dos inquiridos. Os inquiridos, de uma forma geral, afirmam que a maneira como realizam o seu trabalho é alterada, *por vezes* (40%), *com frequência* (33%) ou *sempre* (16%), em função de necessidades que vão surgindo. Apenas 4% dos inquiridos referem que *nunca* é alterada a maneira como realizam o seu trabalho em função de necessidades que vão surgindo.

referem que trabalham *por vezes*, o que perfaz 64% dos inquiridos. Os inquiridos, de uma forma geral, afirmam que a maneira como realizam o seu trabalho é alterada, *por vezes* (40%), *com frequência* (33%) ou *sempre* (16%), em função de necessidades que vão surgindo. Apenas 4% dos inquiridos referem que *nunca* é alterada a maneira como realizam o seu trabalho em função de necessidades que vão surgindo.

Gráfico 5.2.4.3.2. Organização do trabalho - Grupo B



LEGENDA





Para o Diretor de Recursos Humanos os trabalhadores têm pouca autonomia para tomarem decisões e isso, a longo prazo, pode ser prejudicial para o grupo.

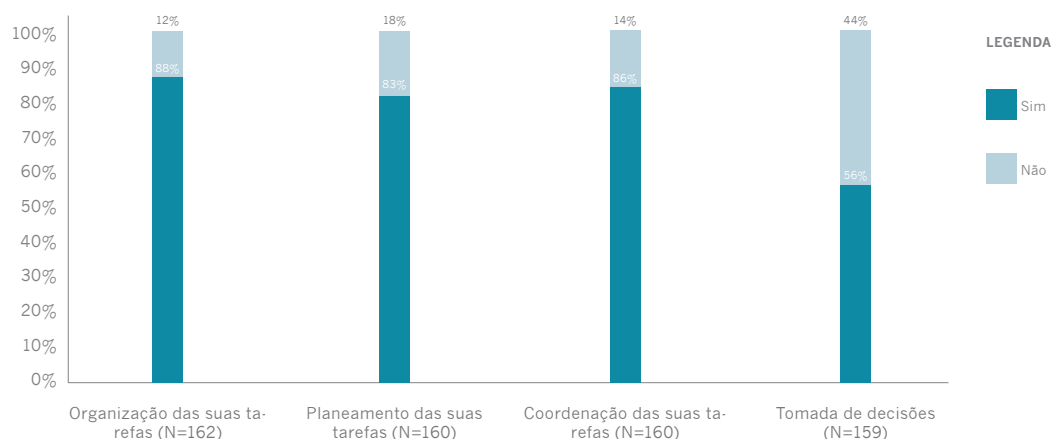
*Dar autonomia para as pessoas decidirem faz aqui alguma confusão. (...) Depois, eu penso que isto entra num círculo vicioso. É a cultura, é o erro, é o medo do erro. “Eu tenho medo de errar porque se eu errar vão-me dar na cabeça, posso ser castigado, posso ser despedido e, portanto, não me vou mexer”. Isto entra. Não vou assumir responsabilidades. Quantas vezes nós estamos em reuniões, reuniões ou assuntos em que há uma situação qualquer e ninguém é capaz de dizer: “Fui eu. Errei. Li mal. Tomei uma decisão errada”. (...) Nesse sentido, dentro daquela lógica do que vai acontecer, ou pode acontecer, daqui a três ou quatro anos com o pico da economia, não aqui em Portugal mas fundamentalmente na Europa, se calhar, vamos olhar para trás e dizer assim: “podíamos ter feito vinte e só estamos a fazer dezoito” (DRH-Grupo B).*

No entanto, três Diretores de Hotel dizem que os trabalhadores têm autonomia para resolver alguns problemas que ocorram perante os clientes.

*Todas as pessoas têm liberdade q.b.. Há decisões que o rececionista não deve tomar porque não está apto para isso. Agora, há outras que sim. (...) Um rececionista pode gerir uma reclamação, por exemplo. Um cliente pode dizer que não está satisfeito com o quarto porque o quarto era mais pequeno do que pensava ou porque não tem a vista que ele tinha pedido. Ele pode oferecer uma compensação ao cliente como forma de o agradar, de lhe compensar de certa forma aquilo que ele não teve. (...) Agora, não vamos querer que eles tomem decisões a nível estratégico que podem influenciar a estratégia de grupo, isso não. Agora aquelas decisões de dia-a-dia, têm autonomia para isso (DG-B5-Grupo B).*

Perante os dados do inquérito por questionário, verifica-se que a maioria dos inquiridos considera que tem autonomia, concretamente ao nível da organização, coordenação e planeamento das suas tarefas, embora tenham menos autonomia ao nível da tomada de decisões, como se pode constatar através do gráfico 5.2.4.3.3. (apêndice 8, tabela 119).

**Gráfico 5.2.4.3.3.** Autonomia na realização do trabalho - Grupo B



#### 5.2.4.4 Políticas de recursos humanos

Como foi referido, a gestão de recursos humanos desempenha um papel fundamental na gestão do conhecimento nas organizações, designadamente no que respeita à formação, aos sistemas de carreira e aos sistemas de recompensas, ao *turnover* e aos incentivos ao alargamento de contactos com os ex-trabalhadores e à participação dos trabalhadores em eventos (Terra 1999, 2001b).

Nos hotéis do Grupo B, constata-se que existe a preocupação em ajustar a oferta de formação às necessidades de desenvolvimento de competências e conhecimentos individuais. O diagnóstico de necessidades de formação é feito, por um lado, através da administração de um inquérito por questionário aos trabalhadores e, por outro, através dos procedimentos de avaliação de desempenho.

*É feito um inquérito ao próprio colaborador, para saber em que aspectos ele sente mais necessidade em termos de formação. São essas [necessidades] que depois são propostas para se fazerem no próximo ano (DG-B2,B3,B6-Grupo B).*

*O diagnóstico também é feito através da avaliação anual que tem uma coluna reservada para formação onde o Diretor ou a pessoa que está a avaliar pode sugerir, por exemplo, que colaborador A, B e C deveria fazer a formação para melhorar este e este aspeto (AD- B4-Grupo B).*

Segundo o Diretor de Recursos Humanos, a gestão de carreiras faz-se consoante a avaliação do desenvolvimento das pessoas e as oportunidades que vão surgindo decorrentes do crescimento do grupo. Uma vez que, até ao momento, o grupo tem estado em expansão, têm surgido oportunidades de evolução dos trabalhadores dentro da estrutura do grupo.

*A gestão de carreiras vai sendo feita um pouco de acordo com as oportunidades que vão surgindo e de acordo com o crescimento e com o desenvolvimento que nós avaliamos nas próprias pessoas. (...) Eu penso que o grupo, nesse sentido, tem aqui alguma mais-valia, pelo facto de ser um grupo que tem vindo gradualmente a crescer e vai criando oportunidades dentro da sua estrutura. (...) Com base nisto, com base nas avaliações, com base nas pessoas que estão claramente identificadas para poderem crescer, vamos tentar criar essas oportunidades e fazer essa gestão (DRH-Grupo B).*

O programa *Growing Together* é constantemente referido como uma prática desta filosofia de atuação. Trata-se de um programa de formação que integra um número reduzido de pessoas identificadas pelas chefias, que demonstraram capacidade para determinados cargos. Durante um ano, essas pessoas circulam por diversas áreas de trabalho e pelos diversos hotéis com o objetivo de aprender e obter um conhecimento global do funcionamento do grupo, para que fiquem aptas a cargos de maior responsabilidade.

*Eu acho que nós, neste momento, temos estado a desenvolver um bom programa, (...) que visa exatamente, sustentar o lucro com recursos humanos preparados para determinadas posições, assente em progressões de carreiras e reconhecimento para essas pessoas. Nós temos um programa que é o Growing Together. Neste momento, nós temos três pessoas que durante doze meses vão andar a saltar de departamento em departamento, de área em área, vão passar pela operação, pelos recursos humanos, pelos financeiros, pela área comercial, pela revenue management. O objetivo é que eles adquiram conhecimentos, não são conhecimentos detalhados de como executar, mas que percebam a lógica de funcionamento desses departamentos, percebam inclusive como é que esses departamentos são integrados na estrutura organizacional e que importância é que eles têm para outros. (...) para depois, a seguir a esses doze meses, estarem seis meses única e exclusivamente dedicados numa determinada área, área que foi da escolha deles e é por ali que eles querem seguir ou que pensam que querem seguir a sua carreira (DRH-Grupo B).*

Como já foi mencionado, as políticas de recursos humanos podem ser facilitadoras da gestão do conhecimento, concretamente quando dão sinais claros de que a organização valoriza e premeia as questões relacionadas com o conhecimento. Podemos perceber a forma como uma organização valoriza esta questão através da análise dos incentivos à formação e ao desenvolvimento profissional e pessoal, dos sistemas de remuneração e dos sistemas de premiação, reconhecimento e participação nos lucros (Terra, 1999, 2001b).

Os entrevistados esclarecem que alguns trabalhadores investem em formação de uma forma autónoma, nomeadamente nos processos de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC), em formação profissional, conferências, cursos de línguas ou outro tipo de formação. No entanto, os entrevistados não indicam quaisquer medidas de incentivo a esse investimento por parte dos hotéis. De acordo com os entrevistados, a valorização da formação profissional e pessoal vai sendo realizada através da articulação da formação com os contextos de trabalho, através do reflexo dessa iniciativa do trabalhador na avaliação de desempenho e, eventualmente, numa ascensão ao nível hierárquico. Contudo, o Diretor dos hotéis B2,B3,B6 ressalva que o investimento pessoal em formação nem sempre é reconhecido como gostaria.

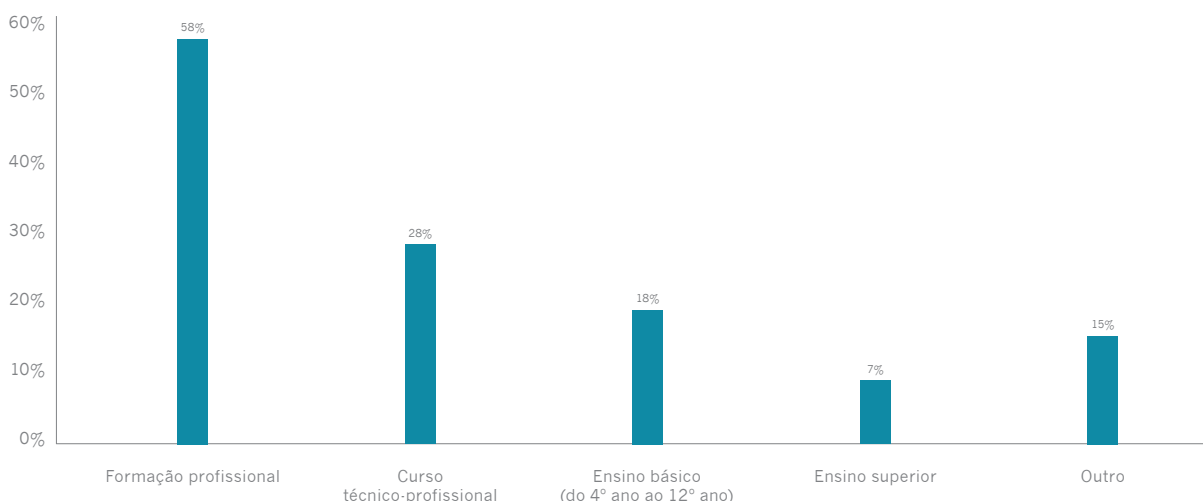
*Às vezes, não tanto da melhor maneira, não tão bem como gostaríamos mas é sempre valorizado (DG-B2,B3,B6-Grupo B).*

*É reconhecido, para já, ao facilitar ao máximo a conjugação das duas situações. Se precisa de tempo para estudar tira um, dois dias. Tem um exame previsto muda de um dia para outro dia. Para facilitar, para não complicar, mas para incentivar porque realmente vale a pena (AD-B4-Grupo B).*

*Isso vai repercutir na sua avaliação de desempenho, porque é uma pessoa que mostrou interesse, que teve iniciativa em melhorar (DG-B5-Grupo B).*

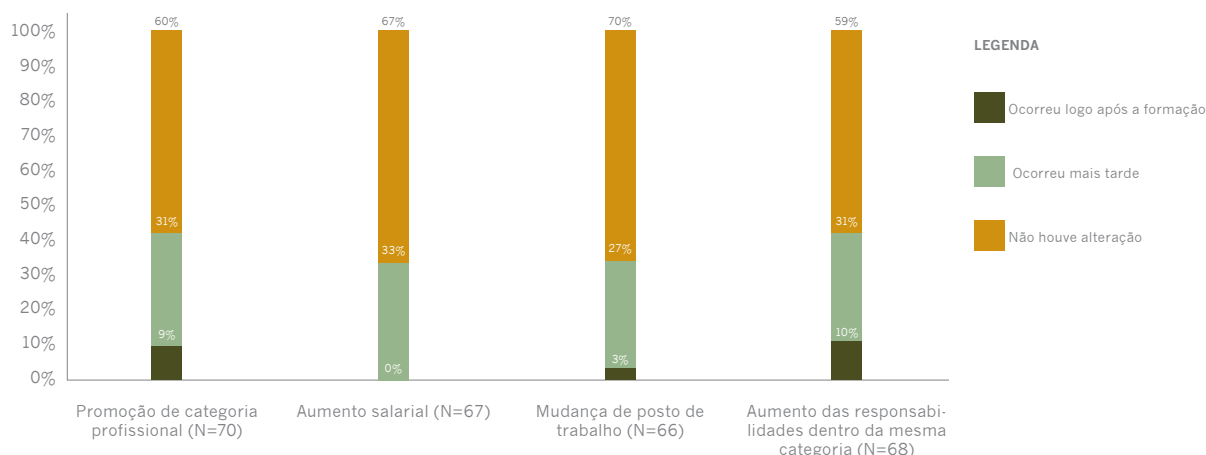
Os resultados do inquérito espelham a realidade descrita pelos entrevistados. Alguns inquiridos afirmam que, para além daquela que é proporcionada pelo hotel, investem pessoalmente na sua formação. Com efeito, cerca de metade dos inquiridos (46%) assume que tem investido pessoalmente na formação (apêndice 8, tabela 120), sendo que 77% desses fazem-no tendo em conta as necessidades do hotel e do grupo (apêndice 8, tabela 121). A formação profissional (58%) e cursos técnico-profissionais (28%) são as opções preferenciais para quem investe pessoalmente em formação, conforme indicam os dados do gráfico 5.2.4.4.1. (apêndice 8, tabela 122). Um segmento de 15% dos inquiridos admitem investir em outro tipo de formação, como por exemplo, a frequência de seminários, Workshops ou outras formações.

**Gráfico 5.2.4.4.1.** Formas de investimento pessoal em formação (N=67) - Grupo B



A maioria dos inquiridos assinala que na sequência do seu investimento em formação não houve alterações na sua situação profissional. Nos casos em que ocorreram alterações, estas sucederam sobretudo ao nível do aumento de responsabilidades dentro da mesma categoria profissional (41%), seguindo-se a promoção na carreira profissional (40%), o aumento salarial (33%), e finalmente a mudança de posto de trabalho (30%). É importante referir que estas alterações não ocorreram, na sua maioria, logo após a formação, tiveram lugar mais tarde, conforme mostra o gráfico 5.2.4.4.2. (apêndice 8, tabela 123).

**Gráfico 5.2.4.4.2.** Alteração na situação profissional na sequência de investimento em formação - Grupo B



O Diretor de Recursos Humanos clarifica que o sistema de remuneração

*(...) está feito com base na análise das funções e basicamente tem estado estático há dois anos, três anos (DRH-Grupo B).*

Relativamente aos sistemas de prémio e reconhecimento pelo desempenho, os entrevistados são unânimes em referir a existência de um prémio atribuído aos trabalhadores mediante os resultados do hotel. O montante do prémio é calculado tendo em conta três dimensões: os objetivos quantitativos definidos por hotel e por departamento, a avaliação de desempenho e o índice de satisfação do cliente. Cada trabalhador, mediante as suas funções, tem ponderações diferentes nos indicadores respeitantes a estas dimensões. Contudo, o prémio só será atribuído aos trabalhadores caso o hotel onde estes trabalham atinja 95% dos objetivos previamente definidos para o GOP.

*Nós temos uma política de distribuição de bónus em todos os hotéis e a atribuição desse bónus é feita consoante a função que a pessoa tenha no hotel, tem várias percentagens de importância, (...) Por exemplo, em relação ao GOP do hotel, o Diretor do Hotel tem uma componente de oitenta por cento, o chefe de cozinha tem uma componente muito forte, por exemplo, no food cost. E depois consoante o resultado dessa avaliação de desempenho é atribuído o tal bónus que é uma remuneração. Pode ser um salário, meio salário, dois salários, ou um salário e meio, depende da avaliação e do resultado do hotel (DG-B5-Grupo B).*

*[Se o hotel] não faz noventa e cinco por cento de GOP não há nada. Você pode ter a melhor classificação de LRA, você pode ter a melhor avaliação de desempenho, você pode ter os melhores quantitativos, não atingiu... (DG-B1-Grupo B).*

No entanto, o Diretor de Recursos Humanos admite que

*A cultura do grupo não é uma cultura de premiar, ou seja o prémio, o bónus é visto como um custo e não como um investimento (DRH-Grupo B).*

O grupo tem duas formas de reconhecer publicamente o trabalho desenvolvido pelos seus trabalhadores: através do “Empregado do Ano” e do “Empregado do Mês”, que são eleitos em cada unidade hoteleira. O “Empregado do Mês” é eleito alternadamente pela chefia, pelos colegas e pelos clientes. Em unidades de menor dimensão esta eleição pode ser bimensal. No final do ano sorteia-se o “Empregado do Ano” entre os trabalhadores que foram eleitos “Empregado do Mês”.

*Os hotéis têm normalmente uma informação, até nos lobbies, de quem é que foi considerado o “Empregado do Mês”, quem é que foi considerado “Empregado do Ano”, para que também alguns clientes, que eventualmente prestem atenção àquilo, reconheçam o próprio colaborador (DRH-Grupo B).*

De acordo com os dados do inquérito, são poucos os inquiridos que consideram que, no hotel em que trabalham, há reconhecimento através de prémios ou através de promoções. De acordo com os dados da tabela 5.2.4.4.1. (apêndice 8, tabelas 124, 125, 126, 127, 128 e 129) percebe-se que os inquiridos destacam mais o reconhecimento informal por parte das chefias, fundamentalmente, ao nível da resolução de problemas (61%), da iniciativa (52%), da autonomia (51%) e do trabalho realizado (50%). Segue-se o reconhecimento por parte dos colegas, principalmente ao nível partilha de conhecimento (43%). É importante salientar que uma percentagem significativa dos inquiridos considera que não há reconhecimento, essencialmente no que respeita a novas ideias (35%), partilha de conhecimento (29%) e autonomia (27%). Estes dados indicam que, apesar do Grupo B estar munido de sistemas de reconhecimento formais, os seus trabalhadores não se sentem reconhecidos através desses sistemas, uma vez que destacam o reconhecimento informal por parte das chefias e o reconhecimento por parte dos colegas. É importante lembrar que o prémio de desempenho só pode ser atribuído se o hotel atingir 95% dos resultados previstos para o GOP do hotel. Mesmo que um trabalhador tenha um desempenho individual de elevado nível, se os objetivos GOP não tiverem sido atingidos este não tem direito ao prémio de desempenho, o que significa que existe um conjunto de variáveis alheias aos trabalhadores que podem inviabilizar a atribuição do prémio monetário.

**Tabela 5.2.4.4.1.** Formas de reconhecimento – Grupo B

Tipo de reconhecimento	Resolução de problemas (N=146)	Iniciativa (N=146)	Autonomia (N=144)	Trabalho realizado (N=151)	Partilha de conhecimento (N=145)	Novas ideias (N=150)
Reconhecimento informal por parte das chefias	61%	52%	51%	50%	40%	38%
Reconhecimento por parte dos colegas	27%	29%	27%	30%	43%	30%
Reconhecimento público e formal por parte das chefias	10%	8%	7%	14%	6%	9%
Prémio	1%	1%	0%	9%	1%	6%
Promoção	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Não reconhece	16%	23%	27%	17%	29%	35%

O baixo *turnover* é referido na literatura como facilitador da retenção do conhecimento nas organizações e neste aspeto, os entrevistados são praticamente unânimes ao considerar que nos hotéis há uma elevada estabilidade e um baixo *turnover*. Alguns explicam-no com a flexibilidade que é obtida através do recurso ao *outsourcing*. Na sua ótica, a opção pelo *outsourcing* permite dar resposta à flutuação constante das necessidades de mão-de-obra no sector da hotelaria.

*Aqui há uma situação muito estável. Há uma saída natural que é quando chega a altura das reformas. Nos próximos cinco, seis anos vamos entrar num novo ciclo. Vai haver mudanças porque muitas pessoas vão sair pela idade da reforma, o que é normal. Agora, ao nível de rotação de pessoal é muito estável. Também, porque foi escolhida a opção do outsourcing. Isto significa que o outsourcing é uma rotação de pessoal devido ao movimento da casa, uma resposta à sazonalidade e à necessidade conforme o movimento da casa (AD-B4-Grupo B).*

De acordo com os entrevistados, é a sazonalidade que impõe o recurso ao *outsourcing* por parte dos hotéis. O que significa que atualmente, e cada vez mais, estas organizações trabalham com equipas fixas muito reduzidas e dão resposta às necessidades eventuais com equipas externas, optando pela via dos custos variáveis, como resposta à variação da procura. No entanto, o recrutamento temporário gera outro tipo de problemas, nomeadamente o desconhecimento do funcionamento e, principalmente, da cultura da organização. Nesse contexto, os hotéis adotam estratégias que minimizem esses problemas. Por um lado, procuram manter “equipas fixas” de um ano para outro, ou seja, pedem os mesmos trabalhadores às empresas de *outsourcing*. Por outro lado, os trabalhadores em regime de *outsourcing* são constantemente acompanhados pelos trabalhadores fixos de forma a aprenderem com estes.

*(...) aqui entram parcerias, ou seja, eu ser capaz de, com uma ou duas empresas fornecedoras de mão-de-obra, fazer parcerias bem-feitas, bem construídas. Mesmo que eu vá, unitariamente, ligeiramente acima daquilo que pagam os meus concorrentes. No entanto, ser capaz de ter aqui parcerias que, além de me favorecerem pela permanência de quem eu recebo em casa para trabalhar, me vão, por outro lado, permitir que, sendo eles permanentes, eu os possa formar dentro daquilo que são os meus standards, instruir dentro daquilo que eu quero, perceber realmente quem são e criar condições para que aquelas pessoas digam: “quando houver trabalho naquele hotel, é para ali que eu quero ir”. Digamos, então, eu ser capaz de ter aqui uma força de trabalho que, não sendo minha, está disponível para mim. Não vou dizer em cem por cento das situações mas a noventa por cento das situações. Uma força de trabalho a quem nós consigamos dar os padrões. Para que quando entram por aquela porta saibam que é para trabalhar desta e desta maneira, estando as pessoas motivadas para isso (DRH-GrupoB).*

O Diretor do Hotel B5 explica como tenta manter permanentemente a mesma equipa, mesmo em regime de *outsourcing*,

*Aqui no Hotel B5 tentamos arranjar uma equipa fixa de outsourcing. É um paradoxo. Nós contratamos outsourcing. Arranjamos uma espinha dorsal, como eu costumo dizer, à equipa de outsourcing e depois quando chega a época baixa, em vez de mandar o outsourcing embora, mandamos os fixos, os efetivos de férias. E fico com os elementos do outsourcing. Todos os efetivos vão de férias, digamos assim, mas o hotel continua a funcionar, não fecha (DG-B5-Grupo B).*

No hotel B4, afirma-se que os trabalhadores de *outsourcing* são acompanhados de forma a poderem aprender e copiar as práticas da casa.

*(...) há pessoas que trabalham na copa, nos quartos, no restaurante, fazem tudo. Estes polivalentes são muito bons porque intervêm em qualquer sítio mas a qualidade do trabalho é muito superficial porque não entram na profundidade. Com estas pessoas tentamos sempre que estejam acompanhadas, que nunca trabalhem sozinhas, desta forma poderão copiar as boas práticas da minha colaboradora in house (AD-B4-Grupo B).*

Na ótica da aprendizagem conjunta, o incentivo ao alargamento dos contactos dos trabalhadores do grupo com o exterior através da participação em eventos e da manutenção de redes com ex-trabalhadores, acaba por ser, também, um estímulo à permuta de conhecimento. No que concerne à participação em eventos, os entrevistados referem a participação em feiras da área comercial e de *marketing*, a participação das chefias em feiras e outros eventos, nomeadamente ao nível da cozinha e do bar e a participação em seminários e *workshops* considerados interessantes.

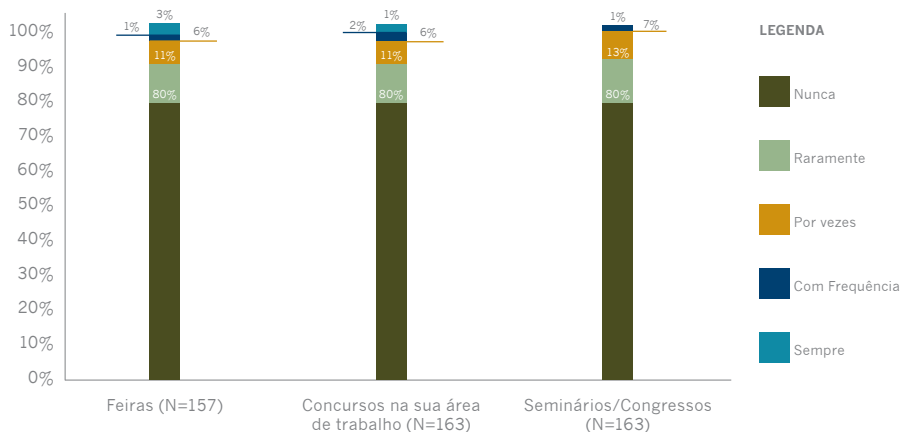
*As feiras são mais destinadas para a área comercial e marketing. Claro que estas pessoas vão em primeiro plano (AD-B4-Grupo B).*

*Eu penso que ao nível das chefias isso cada vez existe mais. As pessoas gostam de ir ver. A cozinha gosta muito de ir a Lisboa ver os eventos que lá se fazem, estar a par dessas coisas. Os barmen a mesma coisa. Os barmen têm uma associação e eles estão sempre muito atentos a tudo aquilo que acontece lá (DG-B2,B3,B6-Grupo B).*

No entanto, analisando os dados do inquérito por questionário apresentados no gráfico 5.2.4.4.3. (apêndice 8, tabela 130), constata-se que a participação em eventos é pouco expressiva. A grande maioria dos inquiridos indica que *nunca* (80%) ou *raramente* (entre 11% a 13%) participa em feiras, concursos na sua área de trabalho e em seminários e/ou congressos.



Gráfico 5.2.4.4.3. Participação em eventos - Grupo B



O grupo não tem uma rede formal de ex-trabalhadores, mas mantém contactos com alguns deles, conservando canais de comunicação que se mostram úteis, por exemplo, quando se inicia um processo de recrutamento. O Diretor dos hotéis B2, B3, B6 salienta que aprende com os ex-trabalhadores dos hotéis.

*Aprendo com eles porque, para já, vão para outras realidades e é sempre bom estar em sítios onde encontramos pessoas que já trabalharam connosco. Noutros sítios, onde têm acesso a outra realidade e têm uma visão, às vezes, diferente das coisas. Aprende-se sempre (DG-B2,B3,B6-Grupo B).*

A Assistente de Direção do Hotel B4 salienta que muitos dos ex-trabalhadores estiveram muitos anos a trabalhar nos hotéis e estabeleceram laços pessoais, o que pode promover o estabelecimento de redes informais onde ocorre a troca de informação e conhecimento.

### 5.2.4.5 Sistemas de informação e comunicação

Os entrevistados mencionam vários meios através dos quais se estabelece a comunicação dentro das suas organizações. Concretamente, aludiram as reuniões semanais das chefias e as reuniões diárias das equipas operacionais com as respetivas chefias onde se passa a informação, as notas internas, os quadros informativos no refeitório do pessoal e nos departamentos, as duas revistas do grupo, o *e-mail* e a *intranet*.

*Isso, nós comunicamos semanalmente, até não é preciso mensalmente porque nós todas as semanas temos reuniões de chefias. Todas as semanas há um intercâmbio de comunicação entre todos (DG-B1-Grupo B).*

*Para além disso, relativamente àqueles temas mais relevantes são sempre feitas notas internas pela Direção e é exposto num placar onde todos os colaboradores têm acesso e leem (DG-B5-Grupo B).*

*Existem duas revistas que estão disponíveis na intranet. Essas revistas estão em suporte de papel e depois estão em versão eletrónica*

*na intranet. São duas revistas, uma interna e outra externa. (...) A intranet tem notícias, ou seja, notícias internas, o que é que está a acontecer no Grupo B, vagas... (DTI - Grupo B)*

O e-mail é mencionado como meio privilegiado de comunicação, embora não o seja para todos os trabalhadores, uma vez que 49% dos inquiridos *nunca* utilizam o computador no desempenho das suas funções e 5% *raramente* o utilizam (apêndice 8, tabela 131). A acrescentar a isto, 75% dos inquiridos indicam que não costumam aceder à *internet* no hotel (apêndice 8, tabela 132) o que se deve ao facto de não terem acesso ao computador no hotel (60%), de não sentirem necessidade (32%) ou de não saberem utilizar a *internet* (8%) (apêndice 8, tabela 133).

O Diretor do Hotel B5 afirma que procura fomentar a comunicação informal quando circula pelo hotel e procura conversar e ouvir os trabalhadores. Com este estímulo à comunicação informal, este Diretor Geral considera que a comunicação tem fluído bem no hotel. O Diretor dos Recursos Humanos tem uma perspetiva mais crítica relativamente à comunicação no grupo e considera que a comunicação não flui em todos os sentidos, nomeadamente da gestão de topo para baixo e da base operacional para cima.

*Acredito que a informação de baixo para cima começa logo por ser filtrada, logo na própria origem. Acredito, também, que quando chega a um determinado patamar vai muito mais filtrada (DRH-Grupo B).*

Os diretores entrevistados são unânimes ao sublinhar que a informação está disponível e é de fácil acesso para quem dela necessite, embora reconheçam que a organização pode melhorar neste aspeto.

*Sim, está atualizada, está de fácil acesso, está user friendly, mas pode ser melhorado. Nós estamos a apostar cada vez mais nas ferramentas de trabalho on-line e todas as plataformas que existem no trabalho estamos a tentar que estejam on-line (DG-B5-Grupo B).*

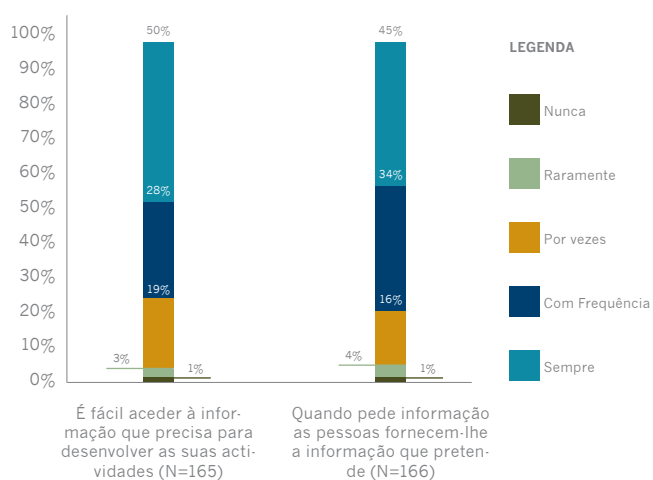
*Eu acho que na área financeira está, claramente, bem organizada. Houve uma evolução muito significativa do cenário, do status anterior. A implementação do SAP e pós implementação do SAP, as estruturas globais, centros, custos, fornecedores, clientes, bens de imobilizado isso está bem organizado. Se me perguntar: "pode estar melhor?" Pode, mas também ninguém pode responder que não pode, qualquer pessoa vai ter que responder que pode sempre estar melhor. Agora, na área do OPERA e central de reservas ainda há algum trabalho de organização a fazer mas as coisas estão a caminhar no sentido positivo (DTI).*

Quando se pergunta se o grupo tem uma base de dados de acesso generalizado com os principais dados dos hotéis, os entrevistados mencionam o site do grupo onde consta a informação que é possível partilhar externamente e a *intranet* que tem um acesso mais restrito. Estes são os principais sistemas que agregam e disponibilizam informação do grupo e, por conseguinte, dos hotéis.

A intranet tem alguma informação. No fundo, o site tem a informação que é possível partilhar com o exterior e tem muita informação, relatórios e contas, informação sobre os hotéis. Essa informação é partilhada por todo o mundo. O site é duma dimensão brutal e, depois, se existe alguma informação que não está no site está na intranet. É óbvio que na intranet nem todas as áreas são acessíveis a toda a gente, há áreas que são acessíveis a todos os colaboradores e há áreas que são acessíveis a colaboradores com funções específicas (DTI - Grupo B).

Olhando para os dados do inquérito, apresentados no gráfico 5.2.4.5.1. (apêndice 8, tabela 134), constata-se que a maioria dos inquiridos considera que, *sempre* (50%) ou *com frequência* (28%) é fácil aceder à informação de que precisam para desenvolver as suas atividades e que, quando pedem informação, ela é fornecida *sempre* (45%) ou *com frequência* (34%). No entanto, é de notar que alguns inquiridos revelam dificuldade no acesso à informação, uma vez que cerca de 23% concentram a suas resposta no *nunca*, *raramente* e *por vezes*, quando questionados se é fácil aceder à informação de que necessitam e 21% reúnem as suas respostas no *nunca*, *raramente* e *por vezes* as pessoas lhes fornecem a informação que solicitam e pretendem.

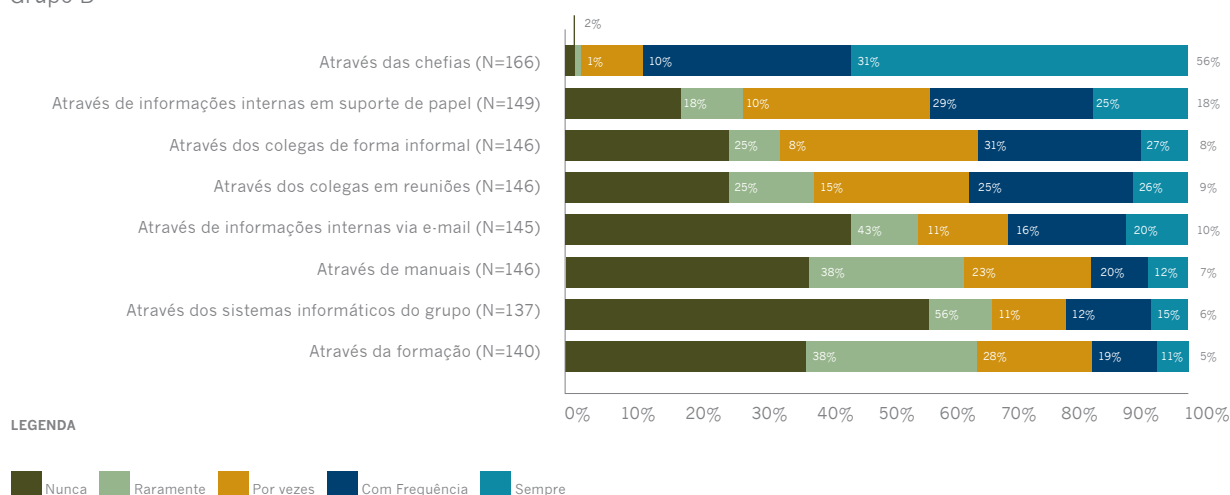
**Gráfico 5.2.4.5.1.** Acesso à informação para a realização das funções - Grupo B



Através dos dados apresentados no gráfico 5.2.4.5.2. (apêndice 8, tabela 135), constata-se que os principais meios através dos quais os inquiridos têm acesso à informação necessária para a realização das suas funções são as chefias, as informações internas em suporte de papel, os colegas de forma informal e as reuniões. É de notar que os dados

são bastante expressivos no que se refere aos meios através dos quais os inquiridos nunca conseguem obter a informação de que necessitam, designadamente, ao nível dos sistemas informáticos do grupo (56%) e das informações internas via *e-mail* (43%).

**Gráfico 5.2.4.5.2.** Meios através dos quais os inquiridos têm acesso à informação para a realização das funções - Grupo B



A grande maioria dos inquiridos tem uma opinião positiva relativamente à qualidade da informação a que tem acesso no hotel. Mais especificamente, a informação é considerada: *atualizada (88%), bem organizada (83%), disponibilizada atempadamente (74%), ajuda a decidir (75%) e não tem erros (71%)*. Nota a destacar prende-se com a opinião menos positiva sobre a fiabilidade da informação. Um número ainda significativo de inquiridos (29%), considera que a informação tem erros (apêndice 8, tabela 136).

### 5.2.4.6 Avaliação dos resultados

O grupo tem diversas formas de avaliar os seus resultados. Ao nível financeiro, os principais indicadores são o *GOP*, o *RevPar* e diversos rácios, como os rácios de comidas e de bebidas (os chamados *food cost* e *beverage cost*) e energia. No que diz respeito aos recursos humanos realiza-se a avaliação de desempenho e a avaliação do clima organizacional, embora esta última não tenha ocorrido todos os anos.

*A realização ou não do clima social, é uma coisa que é discutida única e exclusivamente por questões financeiras. Nós, internamente, não temos forma de o fazer, não temos os recursos para o fazer como deve de ser (DRH-Grupo B).*

O Diretor de Recursos Humanos aponta algumas fragilidades ao sistema de avaliação de desempenho, nomeadamente, a fixação de quotas para os diferentes níveis de avaliação e o facto de não se avaliarem determinadas competências que, no seu entender, são importantes.

*Uma das regras que existe no nosso sistema de avaliação, é uma regra que foram buscar de certeza ao Jack Welch, que tem a ver com*

*uma teoria que não deixa de estar, na sua generalidade correta, que é a teoria de que numa organização normal e com sucesso, entre 70% a 75% e 80% das pessoas estão enquadradas num patamar médio e, depois, há aqui, 5%, 10% que são os tipos excepcionais. A minha questão é: "onde é que as quotas devem ser estabelecidas?" (...) Ora, é muito complicado estar a dizer a alguém que a pessoa vai ter um posicionamento ou um resultado que se vai enquadrar dentro destes oitenta por cento porque o meu departamento tem dez por cento e só um é que pode estar aqui no excepcional. E as pessoas não percebem. (...) Repare, há objetivos que são quantificáveis mas são objetivos de equipa, e objetivos estabelecidos na equipa numa unidade (anual), e depois há uma componente de avaliação que é basicamente um questionário. Já tenho, inclusive, um draft feito de uma forma diferente. Eu acho que nós classificamos, coisas que são relativamente importantes mas não estamos a avaliar determinadas competências ou obter opinião sobre determinadas competências, portanto, temos, também, que alterar essa parte. Mas, neste momento, é basicamente o questionário que é passado às chefias (DRH-Grupo B).*

Os entrevistados referem que o grupo monitoriza a sua imagem através da sua sustentabilidade financeira, da avaliação da satisfação dos clientes e da cotação dos hotéis nos *sites* para viajantes na *internet*.

*Monitorizamos a cotação do hotel no Tripadvisor, na Booking, na HolidayChek e noutros sites que nós achamos importantes. Claro que são os clientes que visitaram o hotel e eles transmitiram-nos numa avaliação interna, numa cotação interna, mas mais importante que essa, se calhar, é a que está no Tripadvisor. Eu diariamente vou ver em que posição estamos no Tripadvisor. Diariamente, eu e o chefe da receção vemos a nossa posição no Tripadvisor, na Booking e na HolidayChek, são as três principais (DG-B5-Grupo B).*

Relativamente ao cliente, a avaliação da sua satisfação é medida através da realização de dois inquéritos por questionário, da informação transmitida pelo *Guest Service Managers*, pelo relações-públicas do hotel, informalmente (mediante o estabelecimento de conversas com o Diretor) e através da *internet*.

*Existem sites famosos, como o Tripadvisor ou o holidayCheck onde o cliente faz a sua própria avaliação na praça pública (AD-B4-Grupo B).*

No entanto, os meios mais formais e sistematizados de avaliação dos clientes são, efetivamente, a administração dos inquéritos por questionário e o acompanhamento dos *Service Managers*. Um dos questionários é preenchido pelos clientes durante a sua estadia no hotel e outro é enviado via *e-mail* para o cliente após a sua saída. Os *GSM's* são pessoas conhecedoras de idiomas e dos clientes do hotel, que acompanham a operação no dia-a-dia do hotel e estão disponíveis para qualquer contacto com os clientes. Posteriormente, transmitem toda a informação relativa aos clientes à Direção do Hotel.

*Fazemos um questionário ao cliente para nos informar de tudo, sobre*

*tudo o que aconteceu no Hotel e qual é o grau de satisfação do cliente em relação aos diversos tratamentos. É entregue ao cliente no dia da chegada (...). O cliente, para além disso, geralmente deixa-nos o e-mail e dá-nos autorização para depois lhe mandarmos um questionário, que ele, em casa, preenche sobre tudo aquilo que acha do Hotel (DG-B2,B3,B6-Grupo B).*

*(...) Mensalmente, a LRA – Worldwide - Customer Experience Management consultants envia o relatório para o hotel com os resultados de satisfação dos clientes. Normalmente é um rating que vai de zero a cinco (DRH-Grupo B).*

*Todas as unidades têm as chamadas GSM's. As GSM's são senhores ou senhoras que, de uma maneira geral, acompanham a operação no dia-a-dia e estão perfeitamente disponíveis para qualquer embate com o cliente. (...) de alguma forma, desvia-se essa missão para uma pessoa que conhece bem os idiomas, que conhece o cliente, que conhece quem são os Vip's, quem são os clientes que estão in the house e que fazem o acompanhamento perante o mesmo (...) e, cabe-lhe a ela ou a ele, transmitir tudo o que esse cliente diz à Direção (DG-B1- Grupo B).*

Relativamente à divulgação dos resultados das diversas avaliações, o Diretor de Recursos Humanos e o Diretor de Sistemas de Informação esclarecem que essa divulgação depende da prática dos Diretores Gerais dos hotéis. O Diretor de Sistemas de Informação refere que também depende do nível hierárquico em que se encontram as pessoas, pois nem todos têm acesso à mesma informação.

*Passa aquilo que os Diretores Gerais das unidades acham que deve passar. Eu acredito que existem diretores gerais, e sei que há, que, de uma forma menos oficial, juntam os chefes de departamento e dizem: "o hotel fez isto, a receita foi esta e tal, tal, tal, tal...", mas não há um standard para o fazer (DRH-Grupo B).*

Pelo discurso dos entrevistados, é perceptível que a divulgação dos resultados dos hotéis é feita, fundamentalmente, por via hierárquica. Os diretores de hotéis revelam que divulgam os resultados durante as reuniões mensais com as chefias, que posteriormente os transmitem às várias equipas. Os resultados da avaliação dos clientes são divulgados pelos departamentos e aí discutidos. Ainda são mencionadas as comunicações internas, a revista do grupo e o portal interno, que contém vários tipos de informação que não é acessível a todos.

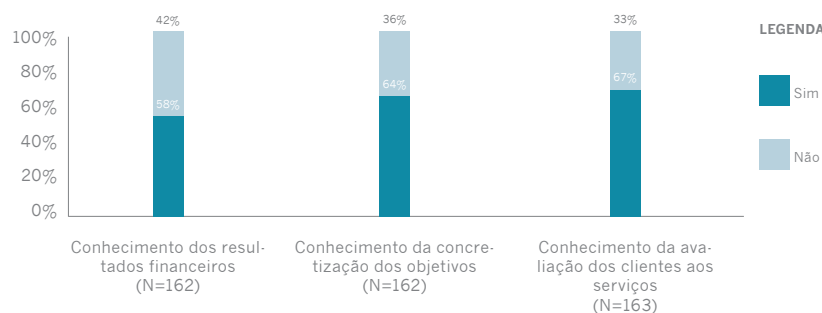
*Mensalmente, através das chefias. Eu não posso dizer isso para toda a gente, senão, não fazia mais nada. Transmito isso às chefias e cada chefia tem cópia do orçamento do seu departamento. O chefe da receção tem cópia do orçamento de quartos e do housekeeping também, o F&B tem cópia do orçamento do F&B e por aí fora (DG-B5-Grupo B).*

*Há uma política de segurança em que as pessoas podem perfeita-*

mente aceder ao portal interno e verificar. “Eu quero ver por exemplo, o resultado do meu departamento do mês de Março. Eu quero saber se aquele procedimento que nós fizemos sobre os vouchers do F&B deu resultado. Eu quero saber se os resultados em termos do LRA, por causa dos shows de animação tiveram sucesso, está lá também (DG-B1-Grupo B).

Olhando para os dados do inquérito, constata-se que a maioria dos inquiridos revela ter conhecimento dos resultados financeiros do hotel (58%), da concretização dos objetivos (64%) e da avaliação dos clientes aos serviços prestados (67%). No entanto, o maior desconhecimento assinalado pelos inquiridos diz respeito aos resultados financeiros (42%). A juntar a isso, um número expressivo de inquiridos, revela, ainda, desconhecer os resultados relativos aos objetivos (36%) e à avaliação dos clientes (33%), do hotel em que exercem funções (gráfico 5.2.4.6.1., apêndice 8, tabela 137).

Gráfico 5.2.4.6.1.. Conhecimento de resultados do hotel - Grupo B



Os inquiridos indicam vários meios através dos quais conhecem os resultados do hotel. Conforme indicado na tabela 5.2.4.6.1. (Apêndice 8, tabelas 138, 139 e 140), as chefias desempenham o papel principal na transmissão dos resultados do hotel, quer seja ao nível financeiro, ao nível da concretização dos objetivos ou ao nível da avaliação dos clientes. São também apontadas outras fontes de informação sobre os resultados financeiros, designadamente, as comunicações internas (24%), os colegas em reunião (17%) e os colegas em conversas informais (16%). No que diz respeito ao conhecimento sobre a concretização dos objetivos, para além das chefias, o maior destaque é dado às comunicações internas (31%), à transmissão através de colegas em reuniões (28%) e à revista do grupo (27%). No que diz respeito à transmissão dos resultados relativos à avaliação dos clientes, os inquiridos, para além das chefias, destacam as conversas informais com os colegas (20%), as comunicações internas e os colegas em reuniões (18%). Em síntese, os principais meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento dos resultados do hotel são: as chefias, as comunicações internas, os colegas em reuniões e em conversas informais e a revista do grupo.

**Tabela 5.2.4.6.1.** Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento dos resultados - Grupo B

Categorias de resposta	Resultados financeiros (N=90)	Objetivos do hotel (N=100)	Avaliação dos clientes (N=99)
Chefias	84%	74%	72%
Comunicações internas	24%	31%	18%
Colegas em reuniões	17%	28%	18%
Colegas em conversas informais	16%	20%	20%
Sistemas informáticos do hotel	13%	18%	17%
Revista do grupo	8%	27%	9%
Informação afixada no hotel	6%	16%	11%
Intranet	4%	16%	7%
Sites na internet	3%	6%	9%
Outro	1%	2%	1%



## 5.3. O Grupo C

### 5.3.1 Apresentação

Em 1925, o fundador do grupo abriu o primeiro hotel nos Estados Unidos da América. Atualmente, o Grupo C é um dos grupos hoteleiros mais prestigiados do mundo, possuindo 11 marcas que incluem mais de 4.200 hotéis em 93 países e cerca de 690.000 quartos. O grupo está espalhado por diversas regiões do mundo, fundamentalmente, na América do Norte, América do Sul, Europa, Médio Oriente, África e Ásia<sup>150</sup>.

Em julho de 2007, o grupo abriu o seu primeiro hotel em Portugal, em Vilamoura, e quando esta investigação teve início, esta unidade de cinco estrelas era o único hotel do grupo no nosso país. Foi justamente nesta unidade hoteleira que decorreu este estudo de caso. Por razões que se prendem com o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos, daqui em diante, este hotel será denominado por Hotel C.

### 5.3.2. Caracterização dos entrevistados e dos inquiridos

No Grupo C foram realizadas três entrevistas, sendo os entrevistados o Diretor Geral do hotel, designado no nosso estudo por DG-Grupo C, a Diretora de Recursos Humanos (DRH-Grupo C) e o Responsável pelos Sistemas de Informação (RSI).

Num Universo de 146 trabalhadores, foram administrados 66 inquéritos por questionário a uma amostra estratificada pelas grandes áreas da atividade hoteleira, sendo a margem de erro de 8,96%. Deste modo, 20 inquiridos trabalham na área do F&B, 11 na área do Alojamento e 35 trabalham em “Outros Serviços”<sup>151</sup>, como se pode verificar na tabela 5.3.2.1.

Tabela 5.3.2.1. Estratos da amostra – Grupo C

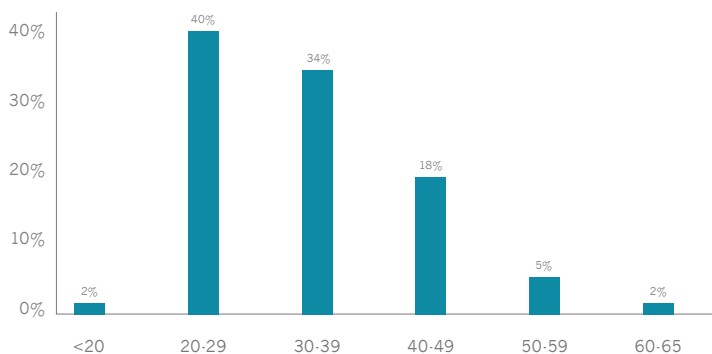
Estratos da amostra	Questionários recolhidos	
	FA	%
F&B	20	30%
Alojamento	11	17%
Outros Serviços	35	53%
Total	66	100%

De acordo com os dados recolhidos, 56% dos inquiridos são do sexo masculino e 44% do sexo feminino. Na área do F&B e nos “Outros Serviços” predomina o sexo masculino, 60% e 63%, respetivamente e no alojamento predomina o sexo feminino (73%) (apêndice 8, tabela 141). A idade média da amostra é de 33 anos e, como se pode ver no gráfico 5.3.2.1. (apêndice 8, tabela 142), a maioria dos inquiridos (74%) encontra-se entre os 20 e 39 anos de idade, concentrando-se a maior percentagem (40%) entre os 20 e 29 anos.

<sup>150</sup> Informação retirada do site do Grupo C.

<sup>151</sup> Os “Outros Serviços” incluem serviços técnicos (manutenção e piscina), serviços relativos à direção geral do hotel (diretor de serviços, assistente de direção, escriturários), coordenador de grupos, vendas, motorista, costureiro, tesoureiro, auxiliar de educadora de infância, estagiário, técnicos de *Marketing*, de Qualidade e Ambiente e de Recursos Humanos.

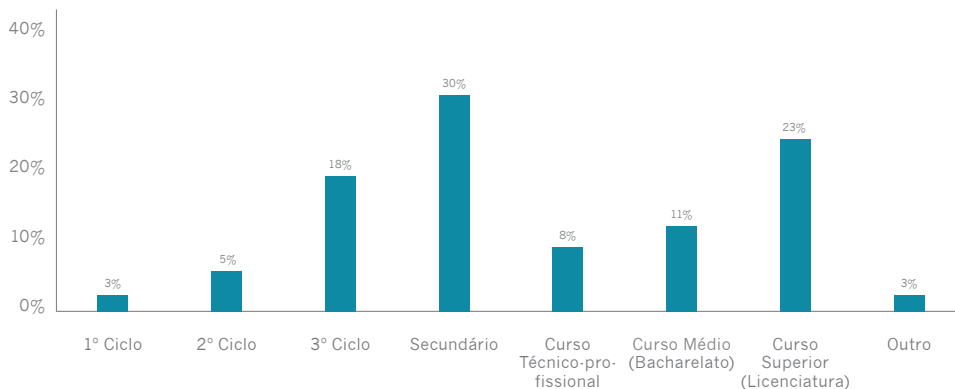
**Gráfico 5.3.2.1.** Idade (N=65) - Grupo C



No que concerne às habilitações literárias, 48% dos inquiridos da amostra possuem entre o 3º Ciclo e o Ensino Secundário, sendo este último nível o mais representado (30%), seguindo-se com maior representatividade o Ensino Superior ao nível da Licenciatura (23%), como se mostra no gráfico 5.3.2.2. (apêndice 8, tabela 143).

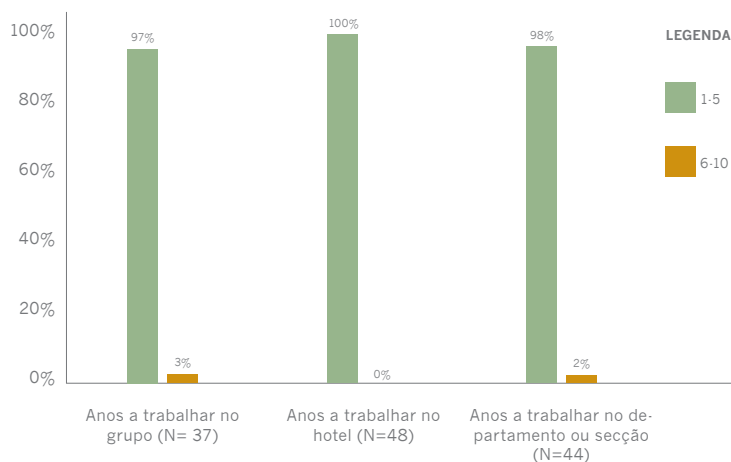
Quando analisamos as habilitações literárias por estratos da amostra, verificamos o mesmo tipo de distribuição dos inquiridos na área do F&B: 50% têm habilitações literárias entre o 3º Ciclo e o Secundário e 20% detêm uma Licenciatura. No entanto, existe nesta área uma maior representatividade de indivíduos com Cursos Técnico-profissionais (15%). No alojamento, constata-se que as habilitações são mais baixas; cerca de 55% dos inquiridos têm habilitações entre o 3º Ciclo e o Ensino Secundário e logo a seguir surge com maior expressão o 1º Ciclo com 18% dos inquiridos deste estrato. Nos “Outros Serviços” 46% dos inquiridos situam as suas habilitações literárias entre o 3º Ciclo e o Ensino Secundário, destacando-se de seguida, novamente, o Ensino Superior com 29% de inquiridos com Licenciatura. Um facto a destacar neste estrato é a percentagem de inquiridos detentores de um Bacharelato (11%) (apêndice 8, tabela 144).

**Gráfico 5.3.2.2.** Habilitações literárias (N=66) - Grupo C



A média de antiguidade dos trabalhadores que integram esta amostra é de 3 anos seja no hotel ou no departamento/secção onde trabalham. O gráfico 5.3.2.3. (apêndice 8, tabela 145) indica que a grande maioria dos inquiridos trabalha no grupo, no hotel e no departamento/secção onde desempenha funções há entre 1 e 5 anos.

Gráfico 5.3.2.3. Antiguidade - Grupo C



### 5.3.3. Etapas da Gestão do Conhecimento

#### 5.3.3.1. Criação e aquisição de conhecimento

Segundo pudemos constatar, o Grupo C faz um investimento significativo no que diz respeito à investigação interna. Este grupo possui uma equipa de investigação e desenvolvimento própria cujo objetivo é desenvolver novos produtos de hotelaria. Este investimento torna a organização numa referência mundial ao nível da inovação neste sector. O responsável pelos Sistemas de Informação refere que integrar as pessoas com quem trabalham com vista a melhorar os produtos faz parte da filosofia do grupo. Este entrevistado considera que só assim se consegue assegurar o trabalho das pessoas e manter a liderança no mercado.

*Se contratarmos empresas exteriores vamos estar a deitar fora o nosso conhecimento. Perdemos o nosso conhecimento (RSI-Grupo C).*

*Nós tentamos construir os quartos de hotel do futuro. Tivemos scanners de identificação de impressão digital e da íris dos olhos. Também tivemos um sistema em que, quando alguém bate à porta, a televisão pára de transmitir a emissão e mostra-lhe a imagem de quem está à porta a bater. Portanto, tentamos criar sempre novas ferramentas. (...) Nós temos a nossa própria equipa. No ramo da hotelaria somos uma das empresas mais fortes do mundo. Por isso, temos a nossa própria equipa de Investigação e Desenvolvimento (RSI-Grupo C).*

Quando questionados sobre os estímulos à interação presencial, ao diálogo, à troca de opiniões, à discussão de problemas e à partilha de experiências, os entrevistados destacam as reuniões de departamento mensais, onde os trabalhadores têm a possibilidade de exprimir as suas perspetivas e opiniões, assim como a informalidade que permite a qualquer momento o contacto com o Diretor do hotel para a discussão de problemas de trabalho e para a apresentação de alternativas para a sua resolução.

*(...) temos o hábito de ter em cada departamento um communication meeting todos os meses. Portanto, cada pessoa pode ter a possibili-*

*dade de exprimir-se com o seu próprio chefe direto. (DG-Grupo C).*

*Eu posso dirigir-me ao Senhor Diretor Geral a qualquer altura. Se tiver alguma questão posso discuti-la com ele. Ele está disponível para ouvir. Não me diz, "tudo bem tens a tua opinião, agora adeus". Tenho de estar preparado, tenho de lhe apresentar o problema, as opções, explicar porque quero fazer o que proponho, os custos envolvidos, e finalmente explicar os benefícios que podem advir para o hotel dessa opção. Ora, se conseguir apresentar e provar todos os pontos, ele entrará numa discussão aberta sobre o assunto comigo (RSI-Grupo C).*

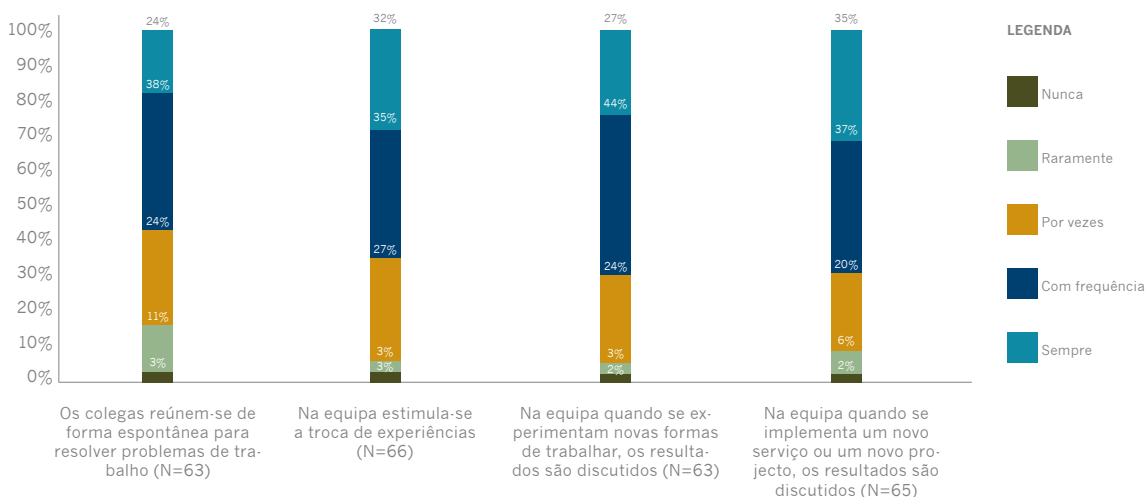
A autoaprendizagem através da reflexão e da experimentação é outra forma de gerar novo conhecimento. Sobre este tema, os entrevistados referem várias situações em que ocorre a reflexão sobre as experiências de trabalho e se analisam os novos projetos de forma a promover a criação de conhecimento através da experimentação. Trata-se nomeadamente da avaliação dos novos produtos e serviços, baseada em rácios de vendas ou na satisfação do cliente, e das diversas reuniões. A Diretora dos Recursos Humanos centra o seu discurso ao nível do que se passa no Departamento de Recursos Humanos.

*Temos uma web-conference de Recursos Humanos todos os meses. (...) A Europa está dividida em Western and South Europe, que somos nós. Depois temos a zona de Benelux e outras...há várias zonas. Nós somos 57 hotéis nesta zona e temos uma chefia de Recursos Humanos. Ora, essa chefia faz uma reunião com todos nós, através da internet, e discutimos, durante duas horas, se há alguma estratégia que não está a correr bem, que não esteja a resultar em algum hotel, que não funcione, damos a nossa opinião, explicam-nos as novas estratégias a aplicar, damos a nossa opinião novamente e tiramos as dúvidas que possamos ter. O contacto é mensal, ao nível das reuniões, mas pode ser diário sempre que existir uma dúvida. Qualquer coisa que surja, podemos sempre falar uns com os outros diretamente e a qualquer altura (DRH-Grupo C).*

Através do inquérito por questionário procurou-se saber em que medida, nos contextos de trabalho, ocorrem situações de interação propícias à criação de conhecimento. Os inquiridos indicam que os colegas se reúnem *por vezes* (24%), *com frequência* (38%) ou *sempre* (24%) de forma espontânea para resolver problemas de trabalho e que na equipa de trabalho a troca de experiências é estimulada *por vezes* (27%) *com frequência* (35%) ou *sempre* (32%). Como se percebe através da leitura do gráfico 5.3.3.1.1 (apêndice 8, tabela 146). Este cenário sugere a permeabilidade dos contextos de trabalho à criação de conhecimento através da discussão de problemas e da partilha de experiências. No que diz respeito à autoaprendizagem através da reflexão e da experimentação, 24% os inquiridos indicam que na sua equipa, quando se experimentam novas formas de trabalhar, os resultados são discutidos *por vezes*, 44% referem que são discutidos *com frequência* e 27% referem que os resultados das experiências são *sempre* discutidos. Além disso, quando é implementado um novo serviço ou um novo projeto 20% dos

inquiridos do grupo admitem que os resultados são discutidos *por vezes*, 37% afirmam que são discutidos com *frequência* e 35% referem que estes resultados são *sempre* discutidos. É de salientar que 100% dos inquiridos indicam que refletem sobre as suas experiências de trabalho e 97% dos inquiridos consideram que dispõem do tempo necessário para refletir sobre o que fazem (apêndice 8, tabela 147).

**Gráfico 5.3.3.1.1.** Aprendizagem em contextos de trabalho - Grupo C



Relativamente aos incentivos à criatividade, procurou-se saber se existe espaço para as pessoas divulgarem as suas ideias e submeterem sugestões, e perceber se as mesmas são implementadas e reconhecidas. As reuniões mensais de departamento são referidas como espaços privilegiados onde os trabalhadores podem apresentar as suas ideias. Para além disso, os trabalhadores também podem comunicar as suas ideias às chefias do departamento ou recorrer à caixa de sugestões, embora, segundo a Diretora de Recursos Humanos, esta não seja muito utilizada.

*Em primeiro lugar, aqui há muita comunicação entre as chefias dos departamentos e os colaboradores. Em segundo lugar, nós fazemos as reuniões mensais, em que estão as chefias com os colaboradores, onde há uma série de temas a tratar e um deles é esse. Existe alguma ideia para melhorar a relação com outro departamento? Alguma ideia para melhorar algo, então eles falam e dão ideias. Também temos uma caixa de sugestões mas não é muito utilizada. Preferem falar (DRH-Grupo C).*

Tendo em conta a auscultação feita junto dos trabalhadores, esta parece ser a principal forma de transmissão de ideias e de sugestões de melhoria. A maioria dos trabalhadores inquiridos (88%) refere que, quando tem uma ideia ou sugestão, fala com o seu superior e apenas 9% dos inquiridos dizem falar com os colegas que os representam nas reuniões para estes transmitirem a ideia. É de notar que apenas 2% indicam não comentar com ninguém as suas ideias ou sugestões de melhoria dos processos de trabalho ou dos serviços prestados no hotel (apêndice 8, tabela 148).

O Diretor Geral do Hotel C e a Diretora de Recursos Humanos são unânimes ao afir-

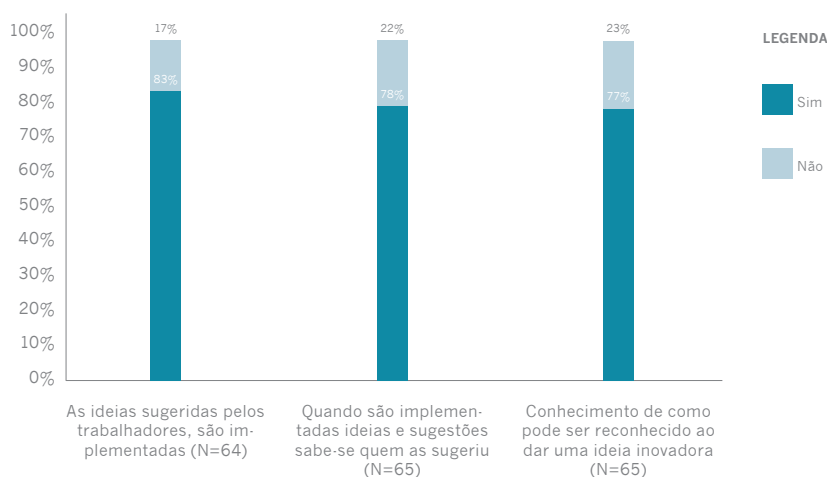
mar que as ideias dos trabalhadores, quando são consideradas boas e exequíveis, são implementadas. O reconhecimento dessas ideias é feito através da avaliação de desempenho, regista-se a iniciativa do trabalhador como indicador da sua proatividade.

*A pessoa pode seguramente apresentar as próprias ideias. Caso a ideia seja alguma coisa que possa ter impacto nos resultados financeiros do hotel ou eventualmente no bem-estar dos colegas ou outras coisas, mas de forma muito global, é claro que eu vou ser informado imediatamente e vamos a ver com a pessoa como desenvolver o projeto (DG-Grupo C).*

*[A iniciativa apresentar uma ideia] fica na folha de avaliação, como proatividade; como uma pessoa que tem vontade de melhorar e claro, todas estas coisas contam para a avaliação de desempenho. É claro que não é a mesma coisa uma pessoa que está calada e não diz nada e outra que se vê que tenta continuamente melhorar o serviço (DRH-Grupo C).*

Analisando a opinião dos inquiridos relativamente a práticas que reflitam a valorização de novas ideias e, por conseguinte, incentivem a criatividade, constata-se que 83% consideram que as ideias sugeridas pelos trabalhadores são implementadas. Na opinião de 78% dos inquiridos, quando as ideias e sugestões são implementadas sabe-se quem as sugeriu e 77% dos inquiridos revelam que sabem como podem ser reconhecidos caso apresentem uma ideia inovadora (gráfico 5.3.3.1.2., apêndice 8, tabela 149).

Gráfico 5.3.3.1.2. Incentivo à criatividade - Grupo C



Outra forma de criar conhecimento decorre da aprendizagem no seio do próprio sector mediante o estudo das melhores práticas internas ou externas e da realização de ações de *benchmarking*. No Hotel C1 aprende-se com o sector hoteleiro, fundamentalmente mediante a divulgação de boas práticas internas, quer seja através da intranet ou através de *conference call*. No que diz respeito a *benchmarking* externo, o Diretor do hotel refere que é difícil fazer *benchmarking* de procedimentos de hotéis externos ao

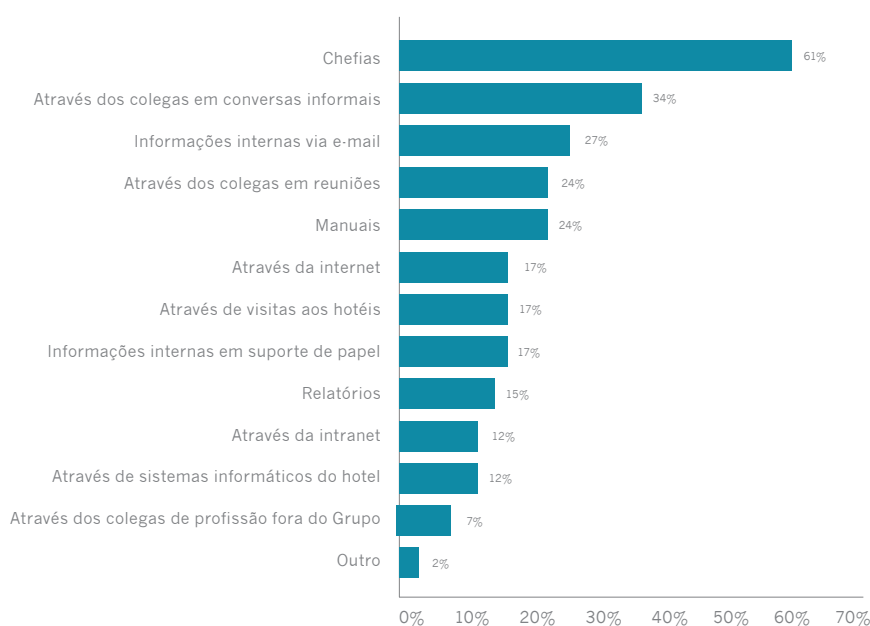
grupo, uma vez que os procedimentos de trabalho são o reflexo de um tipo de estrutura organizacional, com determinadas características específicas.

*As boas práticas não são facilmente identificadas, mas nós temos o sistema intranet, dentro do Grupo C, onde todas as boas práticas são guardadas. Cada hotel pode entrar dentro desta intranet e registrar boas práticas. E cada um de nós pode ir ver o que acontece e, eventualmente, utilizar aquilo que consideramos mais oportuno (DG-Grupo C).*

*Um procedimento de trabalho é também o reflexo de uma estrutura. Portanto nós não podemos, equiparar-nos com uma estrutura que é completamente diferente da nossa. Não podemos também fazer um benchmarking sobre procedimentos de trabalho de todos os hotéis, porque cada hotel tem uma categoria diferente. Cinco estrelas, quatro estrelas, três estrelas, não sabemos. Temos uma localização diferente, temos provavelmente também exigências de imagem diferentes. É mais difícil fazer um benchmarking sobre procedimentos de trabalho do que verdadeiramente aquilo que poderia ser um posicionamento de produto, um posicionamento tarifário ou eventualmente uma estratégia comercial geral (DG-Grupo C).*

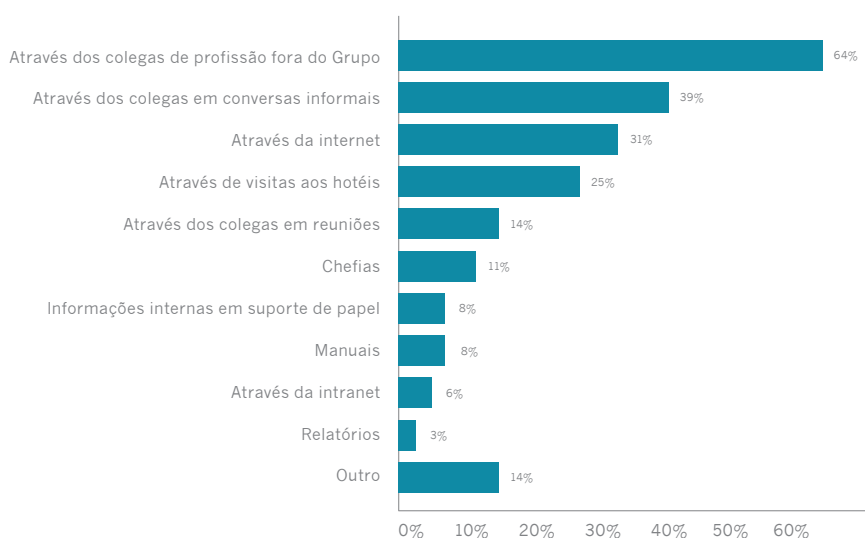
De acordo com os dados do inquérito por questionário, verifica-se que a maioria dos inquiridos (70%) tem conhecimento de práticas desenvolvidas por outros hotéis do Grupo na sua área de trabalho e 58% conhecem práticas desenvolvidas por outros hotéis externos ao Grupo na sua área de trabalho (apêndice 8, tabela 150). Os inquiridos afirmam que tomam conhecimento das práticas da sua área de trabalho que são desenvolvidas noutros hotéis do Grupo essencialmente através das chefias, em conversas informais com os colegas, através de informações internas via *e-mail*, dos colegas em reuniões e através de manuais (gráfico 5.3.3.1.3., apêndice 8, tabela 151).

**Gráfico 5.3.3.1.3.** Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento de práticas, na sua área de trabalho, de outros hotéis do Grupo (N=41) - Grupo C



Os inquiridos que indicam ter conhecimento de práticas de hotéis externos ao grupo obtêm-no principalmente através dos colegas de profissão que desempenham funções fora do grupo, em conversas informais com os colegas, através da *internet* e através de visitas a esses hotéis. É importante realçar que apenas 11% dos inquiridos indicam as chefias como um veículo de informação sobre as práticas de outros hotéis externos ao Grupo C (gráfico 5.3.3.1.4., apêndice 8, tabela 152). Estes dados sugerem que, efetivamente, a gestão do hotel não tem a preocupação de divulgar práticas de hotéis que não pertençam ao grupo e que os conhecimentos detidos pelos inquiridos são obtidos informalmente e, muito provavelmente, por sua iniciativa.

**Gráfico 5.3.3.1.4.** Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento de práticas, na sua área de trabalho, de outros hotéis fora do grupo (N=36) - Grupo C



Relativamente à aprendizagem com o ambiente, os entrevistados enunciam diversas ações que a promovem. Em concreto, os protocolos com universidades, a participação em associações, a aprendizagem com os clientes e fornecedores, assim como o acompanhamento da concorrência.

No que concerne aos protocolos com universidades, são mencionados os protocolos de estágio e a realização de *workshops* de divulgação do Grupo C nas universidades. No hotel não há muita abertura a colaboração com universidades no âmbito da investigação, uma vez que, por um lado, o grupo produz a sua própria I&D, por outro lado, a política de segurança do conhecimento e da informação não permite o acesso a documentação a pessoas externas ao grupo.

*Temos protocolos no capítulo dos estagiários. Isto que estamos a fazer consigo, não fazemos com ninguém. De uma forma geral, no Grupo C, a relação que normalmente temos com as universidades centra-se nos estágios e na partilha do nosso conhecimento. (...) Para além disso é muito difícil porque eu estou a falar consigo mas não lhe posso dar nenhuma documentação. Acontece connosco e acontece com o Sheraton. (...) Isto acontece porque estamos a falar do nosso know-how. (DRH-Grupo C).*



Vários elementos do Hotel C, particularmente o Diretor Geral, participam em associações de turismo, como a ATA, a AHETA e a *Associação Vilamoura Visitors, Residents & Conventions Bureau*. No que diz respeito à interação com atores do meio envolvente, é mencionada a colaboração com diversas entidades da região, quer ao nível da solidariedade quer ao nível da promoção da região enquanto destino turístico. No entanto, segundo o Diretor do hotel, não há efetivamente uma aprendizagem.

*Nós fazemos parte da ATA que é a Associação de Turismo do Algarve. Somos, diria, parte integrante e bastante ativa no âmbito daquilo que são as diferentes vertentes da ATA. Fazemos parte também daquilo que nasceu recentemente e que é o Vilamoura Visitors, Residents & Convention Bureau (...). Não estou a ver o relacionamento com entidades locais como uma aprendizagem, estou a ver isto como uma colaboração que tem de existir porque de toda a maneira temos um objetivo comum que é aquilo da promoção do destino. Segundo a natureza da entidade, esta promoção é feita de forma diferente (DG-Grupo C).*

No que concerne à aprendizagem com os clientes, segundo o Diretor Geral do Hotel C1, a manutenção de um diálogo constante com os clientes permite uma melhoria no produto e nos serviços prestados. A Diretora de Recursos Humanos refere que fazem *Follow up* dos problemas apontados pelos clientes até à sua resolução. Deste modo, no hotel desenvolve-se um conjunto de diligências para compreender as causas e solucionar os problemas identificados. Esta, também é uma forma de aprender com os clientes.

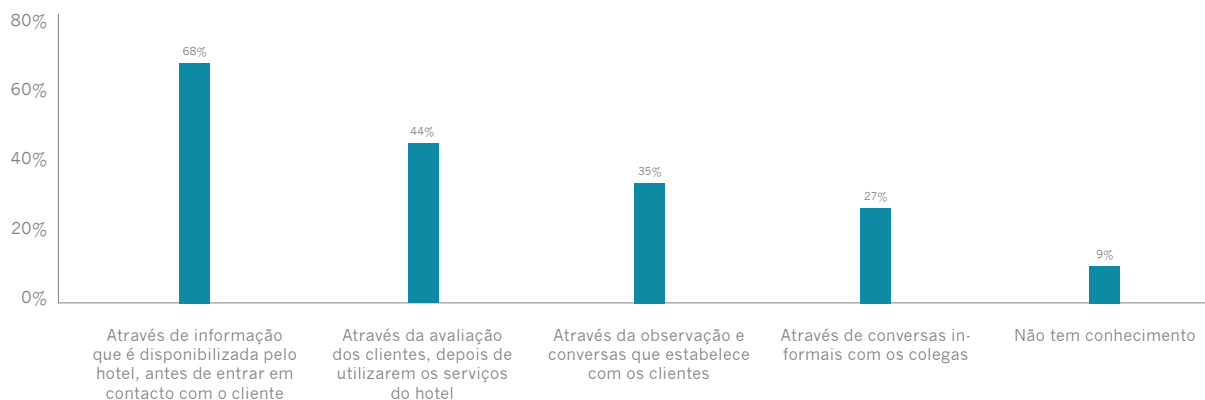
*Nós somos abertos, somos disponíveis ao diálogo com os nossos hóspedes, o problema já se resolve de forma imediata. O que vai dar-nos possibilidade de transformar uma insatisfação em uma satisfação. Depois há outro lado, é claro que tendo este tipo de diálogo, este tipo de troca, de opinião, pode permitir-nos evoluir naquilo que é o serviço e o produto prestado (DG- Grupo C).*

*Há um follow up dos problemas se houver um comentário negativo de um cliente. Se for positivo fazemos o reconhecimento do colaborador ou da equipa responsável pelo serviço comentado. Se o comentário não for positivo temos de perceber qual é o problema e fazemos um seguimento desse problema até que o façamos desaparecer. Depende do tipo de problema. Temos o Journey Ambassador que envia um e-mail ao cliente. Normalmente esses problemas já foram transmitidos pelo cliente quando se foi embora. Respondemos sempre ao cliente, dizendo que lamentamos muito que a sua estada não tenha sido satisfatória, para que saiba que fizemos isto e aquilo (DRH-Grupo C).*

Neste mesmo âmbito, perguntou-se aos trabalhadores como obtêm conhecimento das exigências dos clientes. Como se pode verificar no gráfico 5.3.3.1.5. (apêndice 8, tabela 153), as fontes deste conhecimento são, fundamentalmente, a informação disponibiliza-

da pelo hotel antes de os inquiridos entrarem em contacto com o cliente, a avaliação dos clientes aos serviços prestados, a observação e a conversação informal que se estabelece com os clientes e as conversas informais com os colegas. É de notar que apenas 9% dos inquiridos revelam desconhecer as exigências dos clientes. Neste aspeto, a informação que é facultada formalmente pelo próprio hotel revela-se de grande importância.

**Gráfico 5.3.3.1.5.** Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento das exigências dos clientes (N=66) · Grupo C



Este grupo distingue dois tipos de fornecedores, os “institucionais” e os locais. Os fornecedores “institucionais” são aqueles que abastecem o grupo a nível mundial, não têm qualquer contacto com o hotel e a conceção e características dos produtos são definidas centralmente. Em contrapartida, o hotel mantém uma interação direta com os seus fornecedores locais. Com estes, a aprendizagem decorre quer da constante atualização dos produtos fornecidos, quer do desenvolvimento conjunto de novos produtos e programas.

*Com eles nós podemos, efetivamente, desenvolver produtos ou desenvolver programas que possam corresponder a exigências do hotel. Pode ser uma promoção específica de um produto, pode ser uma campanha de publicidade por um produto ou uma série de produtos que há dentro do hotel durante um período específico. Podem ser diferentes coisas, pode ser a "sponsorização" [patrocínio] de um evento, de uma grande receção, um grande cocktail, um grande jantar de gala que está a ser "sponsorizado", de uma certa forma, para uma marca específica. Portanto, haverá uma visibilidade ao consumidor final, desta marca. Isto são os relacionamentos com os nossos fornecedores. (...) É uma relação em evolução contínua. Eventualmente, o produto que se utilizava em dois mil e sete, quando abrimos, hoje já não estamos a utilizá-lo mais porque o fornecedor apresentou-nos outros produtos de qualidade igual, mas que custam muito menos ou que são mais resistentes (DG-Grupo C).*

No Hotel C a concorrência é acompanhada através de uma vigilância constante pela *internet* (concretamente através da plataforma *Smith Travel Research* sobre os preços e a ocupação), mas também através da troca direta de informação com os concorrentes. Para além destas práticas, são realizadas visitas a outros hotéis com o intuito de observar a sua atuação. Estas são práticas que propiciam claramente uma aprendizagem com a concorrência.

*Há uma técnica eletrónica, que é parte dum sistema chamado STR (Smith Travel Research), que é praticamente um motor que recolhe os dados de ocupação, do preço médio, daquilo que é definido para nós o nosso competitive set. Portanto, cada dia nós estamos a ver qual é o posicionamento do nosso hotel comparativamente a este competitive set (DG-Grupo C).*

*Normalmente as pessoas que estão nos departamentos de vendas conhecem os colegas que trabalham noutros departamentos de vendas de outros hotéis concorrentes por todo o país e falam entre si (RSI-Grupo C).*

As mudanças sociais e económicas obrigam a uma análise cuidada do contexto económico ao nível local, nacional e internacional para que o hotel possa adequar o planeamento do orçamento ao contexto em que se move.

*(...) há uma verdadeira análise de tudo aquilo que é o contexto económico, seja local, seja nacional, seja eventualmente internacional. Porque claro que num destino como o Algarve é muito forte o impacto do que acontece em Inglaterra. Provavelmente, este ano vai ter um impacto forte, pelo facto de haver em Londres os Jogos Olímpicos. Portanto vamos ter menos pessoas, vamos ter mais pessoas? Temos de avaliar. Pronto, todas estas avaliações são feitas durante três ou quatro reuniões que nós temos para a preparação do budget (DG-Grupo C).*

## **Aquisição de conhecimento**

A aquisição de conhecimento do exterior, segundo a literatura, ocorre de diversas formas, nomeadamente através da incorporação de conhecimento proveniente de investigação externa, da aquisição de outras empresas, através de consultoria, da contratação de pessoal e da constituição de parcerias. Nesse sentido, procurou-se saber se o grupo tem adquirido conhecimento através da compra de hotéis. Segundo a Diretora de Recursos Humanos, quando é adquirido um novo hotel, o Grupo C impõe a sua cultura à unidade adquirida. Esta postura prende-se com a vontade do grupo em operar apenas mediante os seus *standards*. Este tipo de determinação não permite que o grupo importe conhecimento das estruturas adquiridas, porque não é do seu interesse.

*[O grupo] apanha o pessoal e eles são sujeitos a um brainwash. Limpam porque de outra forma não teríamos standards. Cada hotel seria totalmente distinto. Ora, nós somos fortes nos standards. Todos os hotéis têm o mesmo nível de conhecimentos (DRH-Grupo C).*

O Grupo C recorre a consultoria em diferentes áreas, nomeadamente para projetos arquitetónicos e de decoração, na conceção de conceitos, como, por exemplo, no âmbito da restauração, na áreas financeira e dos recursos humanos. No entanto, a consultoria ocorre centralmente, pelo que segundo o Diretor do Hotel C é muito difícil o hotel adquirir novos conhecimentos provenientes destes processos de consultoria.

*É muito difícil [reter os conhecimentos da consultoria]... a consultoria é feita mais no âmbito daquilo que é um projeto bem definido. Portanto, precisamos de uma consultoria externa para desenvolver um projeto, quer seja um projeto arquitetónico ou um projeto de conceito, decoração ou um novo conceito de restauração, decoração de um quarto, quer seja num âmbito estrutural ou em termos conceptuais. Mas, isto não é a nível do hotel é a nível da companhia, há consultorias de âmbito muito mais abrangente que podem ser consultorias financeiras para encontrar metodologias de cálculo mais preciso de rácios ou, eventualmente, de gestão de recursos humanos (DG-Grupo C).*

A contratação de pessoal é outra forma de aquisição de conhecimentos. Assim, perguntou-se aos entrevistados quais os fatores preponderantes no perfil dos candidatos num processo de recrutamento e seleção. De acordo com a Diretora de Recursos Humanos, numa primeira instância, a organização opta pelo recrutamento interno: “A última opção é o exterior” (DRH-Grupo C). Segundo esta responsável, os fatores mais preponderantes ao nível da seleção de pessoal são: uma atitude que se coadune com os valores do grupo e o sentido de humor. Os conhecimentos são algo que se pode adquirir posteriormente.

*A atitude. Ao nível dos valores. (...) Já houve ocasiões em que contratei pessoas que não tinham conhecimentos mas pela atitude que revelaram. Porque é muito fácil ensinar alguém se tiver vontade de aprender mas é muito difícil mudar a atitude de alguém. Já contratei pessoas para a receção e F&B que não tinham conhecimento para a função. Também pessoas para as reservas que não tinham conhecimentos mas que vinham da receção e tinham alguma ideia das funções a desempenhar. (...) E, para além disso, um bom sentido de humor. O sorriso. O mais importante. Bem, basicamente é a atitude, depois os conhecimentos (DRH-Grupo C).*

Os entrevistados do Grupo C não mencionam o desenvolvimento de parcerias com outras organizações. Este grupo é uma multinacional que, devido à sua escala, tem uma grande diversidade de recursos, pelo que não se impõe tanto a necessidade de parcerias como acontece aos grupos de menor dimensão. O Diretor do Hotel acompanha alguma da investigação externa, através de um relatório diário que lhe é enviado pelo Departamento de Relações Públicas, sediado em Londres, que dá conta de todos os artigos publicados relativos ao grupo. Estes podem ser de cariz científico ou outro. A transmissão de conhecimento proveniente de investigação externa pode decorrer da distribuição, a determinados membros, de artigos científicos que sejam considerados importantes pelo Diretor.

*Nós temos o departamento de relações públicas do Grupo C em Londres, a sede central da Europa é em Londres e eles em cada dia enviam-me um resumo, toda uma série de links de todos os artigos que no dia anterior foram publicados falando do Grupo C. (...) Por exemplo, hoje imprimi um artigo que acho interessante que já distribuí a alguns dos meus colaboradores porque é especificamente dedicada ao comercial, portanto há este tipo de atenção (DG-Grupo C).*

### 5.3.3.2 Armazenamento do conhecimento

O processo de armazenamento do conhecimento integra atividades associadas à manutenção da memória organizacional, como a sistematização e o mapeamento do conhecimento, para posterior disseminação e utilização. Nesse sentido, procurou-se compreender o modo como o conhecimento tácito é retido no seio do Grupo C, nomeadamente o modo como aquele processo ocorre aquando da saída de colaboradores. A Diretora dos Recursos Humanos é perentória:

*Se uma pessoa vai embora, leva consigo os seus conhecimentos. O que temos de evitar é que essa pessoa vá embora (DRH-Grupo C).*

A política do grupo para que não se perca o conhecimento, parece ser explicitamente a de procurar reter as pessoas oferecendo-lhes oportunidades de desenvolvimento dentro da sua estrutura organizacional, muitas vezes através da mobilidade entre hotéis.

*O Grupo C é uma cadeia que quer pessoal para toda a vida. Isto é, nós não podemos investir dinheiro e tempo em profissionais para depois mandá-los embora. Não fazemos isso. Estamos a admitir, desde o princípio, que estamos a formar pessoal para alimentar outros hotéis da cadeia. Para nós, o serviço de excelência só se consegue com a prática e com o conhecimento. Não podes dar um serviço de excelência se contratares 6 meses e depois mandares embora, voltares a contratar outros 6 meses e depois mandares novamente embora. (...) O que nós fazemos é atrair, reter e desenvolver. Todos os meses nos perguntam se saiu alguma pessoa com talento da cadeia e, caso tenha saído, nós temos que explicar o porquê dessa saída. Ou seja, não é assim tão fácil. Todos os meses enviamos um relatório para a central sobre as pessoas que saíram. Ora, se de entre estas pessoas foi identificada uma talented people (pessoa com talento), temos de explicar porque é que se foi embora. É muito problemático. E temos de fazer uma entrevista com essa pessoa, antes de ela ir embora, para que nos diga o motivo da sua saída (DRH-Grupo C).*

Sobre o registo das experiências e do conhecimento relacionado com a atividade do hotel, os entrevistados são pouco expressivos. O Diretor do hotel refere que a este nível existe “uma divulgação oral, verbal, no âmbito das reuniões” (DG-Grupo C). Contudo, as tecnologias de informação podem ser importantes repositórios do conhecimento e, nesse sentido, procurou-se saber quais os sistemas informáticos utilizados para sistematizar e guardar a informação. Assim, no Hotel C, a informação relativa à atividade é registada ao nível de *front office* e de *back office*. O principal sistema informático de *front office* é OPERA.

*A aplicação informática principal do Hotel é o OPERA porque é um Sistema de reservas Chek-in Chek-out (RSI-Grupo C).*

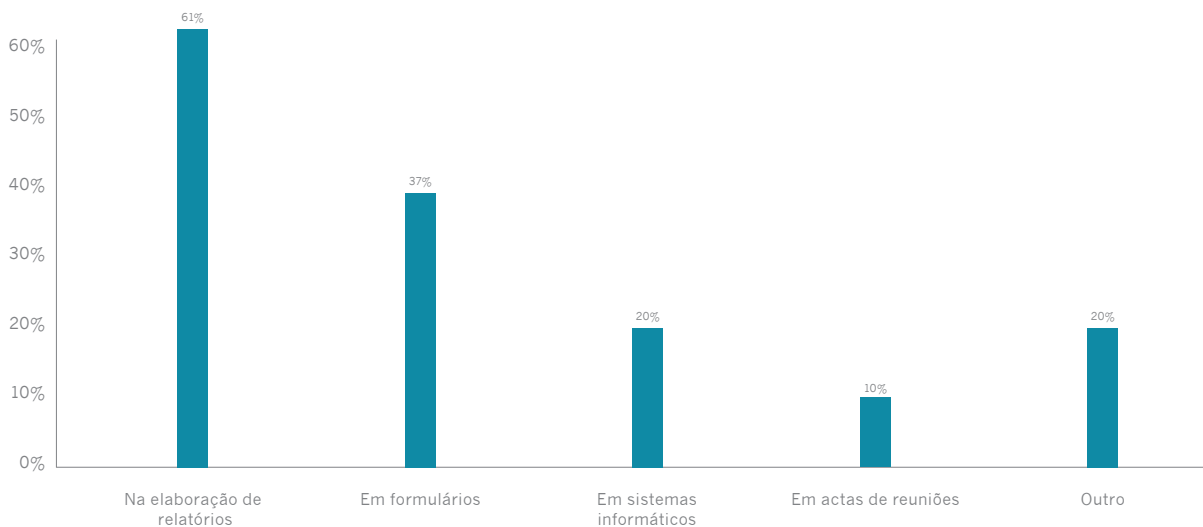
Ao nível de *back office*, o grupo funciona fundamentalmente com dois sistemas: o *On-Q insider* e o *Sunsystems*. O *On-Q insider* é uma aplicação informática que retém infor-

mação sobre o grupo e a disponibiliza aos colaboradores e é também uma plataforma de formação *on-line*. O *Sunsystems* é um sistema de apoio à gestão financeira. Foi ainda referido um outro sistema informático, designado de *Delphi - Diagrams for Meeting Planners*, que é utilizado para a marcação de reuniões.

*É uma aplicação chamada On-Q insider a que todos os membros e colaboradores do grupo têm acesso. Nesta aplicação temos toda a informação sobre o Grupo C. Podemos encontrar informação, existem Newsletters sobre os EUA, sobre o Reino Unido, sobre todo o mundo e até mesmo dados financeiros que partilhamos com alguns dos nossos membros de equipa em determinados níveis. Desta forma todos podem ver e perceber tudo em tempo real. Nesta aplicação os colaboradores têm acesso a cursos universitários e formações on-line, cursos de línguas on-line, em ambiente virtual, espanhol, inglês, russo, alemão. Todos estes cursos estão disponíveis nesta aplicação. Está tudo reunido num sistema central e os seus servidores estão fisicamente alocados em Memphis nos EUA. (...) O Sun é para a gestão financeira, é da Sunsystems. Quanto ao resto está sob alçada legal e eu não posso divulgar por essa razão. (...) outra aplicação informática que utilizamos para as reuniões e que se chama Delphi. É como um sistema de Booking. É um sistema de marcações (RSI-Grupo C).*

Olhando para os dados do inquérito constata-se que a maioria dos trabalhadores inquiridos (77%) (apêndice 8, tabela 154), no seu dia-a-dia de trabalho, regista informação relativa às suas atividades, fundamentalmente através da elaboração de relatórios, em formulários e nos sistemas informáticos. São mencionadas ainda outras formas de registo bastantes diversas, como por exemplo o livro de registo, o *e-mail*, o *dossier* de atividades do departamento, os blocos de notas, entre outras. Como se pode constatar através da leitura do gráfico 5.3.3.2.1. (apêndice 8, tabela 155), as atas de reuniões são realizadas por um número diminuto de pessoas, pelo que para a generalidade dos inquiridos este item tem uma expressão pouco significativa.

**Gráfico 5.3.3.2.1.** Registo de informação relativa à atividade (N=49) - Grupo C



O mapeamento dos documentos e das pessoas que detêm conhecimento é uma forma de facilitar o acesso ao conhecimento retido na organização. Contudo, no Hotel C, não existe propriamente um mapa para toda a organização que indique e localize os documentos, as bases de dados ou as pessoas detentoras de conhecimento importante para a atividade do hotel. Ainda assim, o Diretor Geral e o Responsável pelos Sistemas de Informação consideram que as pessoas sabem onde encontrar o conhecimento de que necessitam, até porque existe uma comunicação muito aberta entre os colaboradores o que, possivelmente, facilita a solicitação de informação em caso de necessidade.

*Penso que não haja dúvida. E depois tenho a dizer que temos uma comunicação bastante aberta com todos os nossos colaboradores, portanto, espero, pelo menos que os colaboradores se sintam à vontade a pedir informação quando eles precisarem. Podem também dirigir-se a mim diretamente, não há absolutamente problema nenhum (DG-Grupo C).*

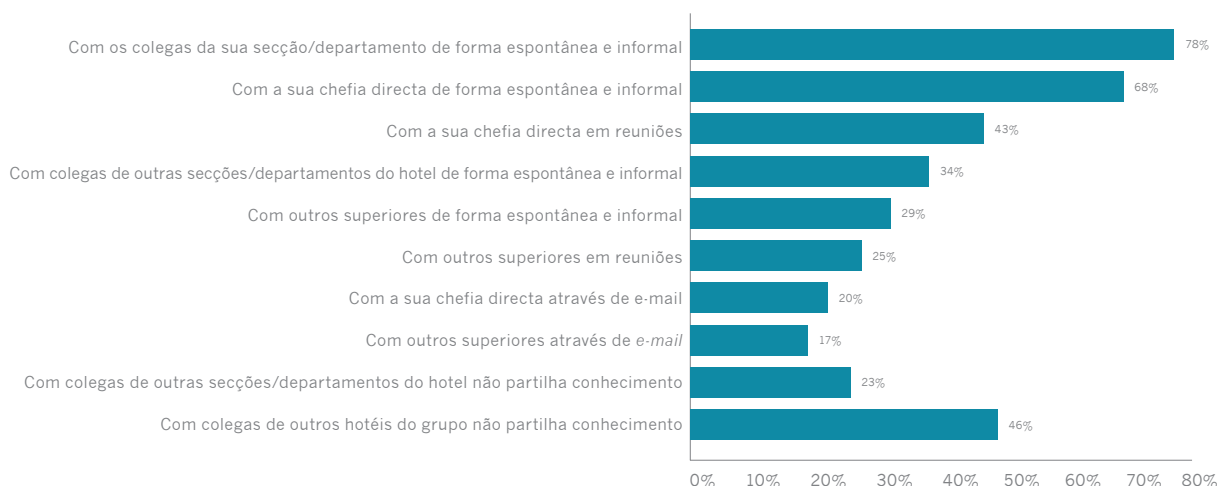
Os dados recolhidos pelo inquérito por questionário corroboram esta informação, uma vez que 59% dos inquiridos sabem *sempre* e 35% sabem com *frequência* onde e junto de quem ir buscar o conhecimento ou esclarecimento de que necessita e apenas 6% dos inquiridos afirmam saber *por vezes* onde ou junto de quem se dirigir. De realçar que nenhum inquirido revela que *nunca* ou *raramente* sabe onde ou a quem se dirigir quando precisa de conhecimento ou esclarecimento (apêndice 8, tabela 156).

### 5.3.3.3. Transferência do conhecimento

Como já foi referido, a interação presencial que propicie o diálogo, a troca de opiniões, discussão de problemas e soluções e a partilha de experiências é também um processo de partilha de conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997; Davenport & Prusak, 1998; Nonaka, 1991, 1994; Cabrita, 2009). Neste âmbito, no Hotel C, destacam-se as reuniões mensais de departamento e a informalidade, contextos que permitem aos trabalhadores apresentar os seus pontos de vista relativamente às questões de trabalho à sua chefia direta ou ao Diretor do hotel. Uma larga maioria dos inquiridos (94%) admite que ocorre a troca de conhecimentos entre os colegas sobre a forma como se realiza o trabalho e se resolvem problemas e 92% assumem que partilham as suas experiências de trabalho com os colegas (apêndice 8, tabela 157).

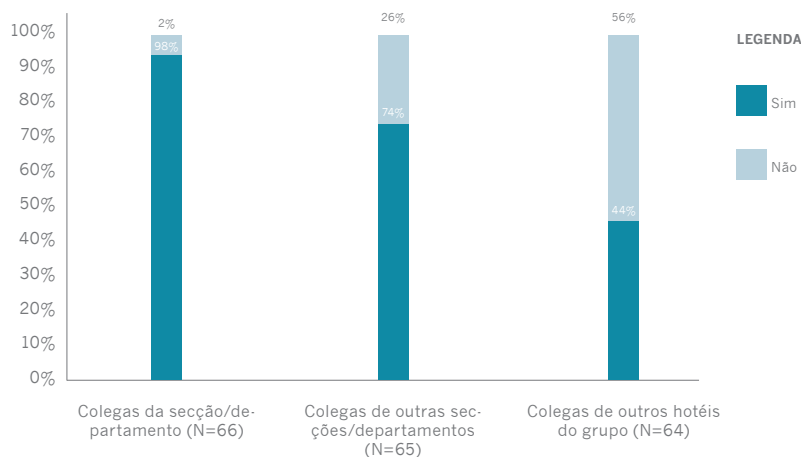
Quando questionados sobre com quem e de que forma partilham conhecimentos relativos à sua atividade, os inquiridos indicam diversos meios, entre os quais, mais uma vez, prevalece a informalidade. Os inquiridos partilham conhecimentos relativos à sua atividade, principalmente com a sua chefia direta de forma espontânea e informal (68%) e em reuniões (43%), seguindo-se a partilha com outros superiores informalmente (29%) e em reuniões (25%). Neste sentido, as chefias revelam-se fundamentais na partilha de conhecimentos. No entanto, é de realçar que 20% dos inquiridos assumem que não partilham conhecimento com outros superiores (gráfico 5.3.3.3.1., apêndice 8, tabela 158)

**Gráfico 5.3.3.3.1.** Com quem e de que forma os inquiridos partilham conhecimentos relativos às suas actividades (N=65) · Grupo C



Uma larga maioria dos trabalhadores inquiridos (98%) assume que possui conhecimento acerca das experiências de trabalho dos colegas da secção ou do departamento, 74% revelam ter conhecimento das experiências de colegas de outras secções ou departamentos e apenas 44% referem conhecer as experiências de colegas de outros hotéis do grupo (gráfico 5.3.3.3.2., apêndice 8, tabela 159). É importante lembrar que aquando da recolha de informação, o hotel em análise era o único hotel do grupo em Portugal, pelo que a realidade dos outros hotéis do grupo é geograficamente distante dificultando, naturalmente, a partilha de conhecimento entre colegas de diferentes hotéis.

**Gráfico 5.3.3.3.2.** Conhecimento das experiências de trabalho dos colegas · Grupo C



Os inquiridos afirmam ter conhecimento das experiências dos colegas principalmente em conversas informais com os colegas, através das chefias, de informações internas e através dos outros colegas que participam em reuniões. Também neste grupo a informalidade entre colegas e chefias se reveste de grande importância como meio de transferência de conhecimento das experiências de trabalho, conforme se pode verificar através dos dados que constam na tabela 5.3.3.3.1. (apêndice 8, tabela 160).



**Tabela 5.3.3.3.1.** Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento das experiências dos colegas - Grupo C

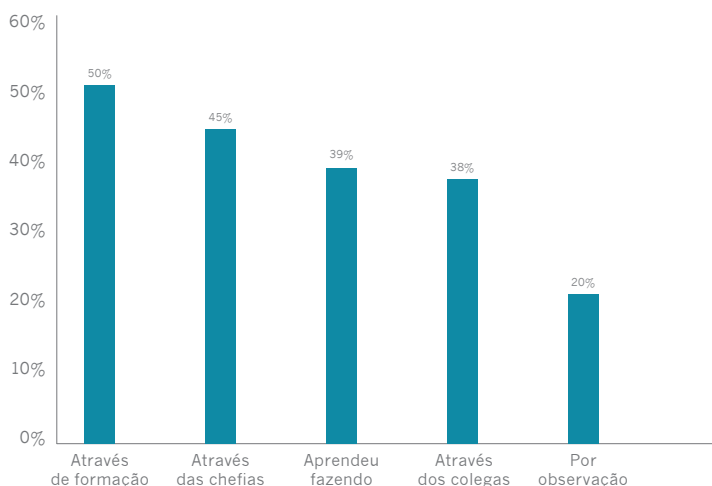
Categorias de resposta	Colegas da secção/departamento (N=63)	Colegas de outras secções/departamentos (N=47)	Colegas de outros hotéis do grupo (N=27)
Através dos colegas em conversas informais	87%	77%	70%
Chefias	86%	57%	41%
Através dos colegas em reuniões	62%	47%	26%
Informações internas	59%	70%	59%
Relatórios	56%	34%	26%
Intranet	14%	21%	33%
Revista do grupo	10%	6%	15%

Segundo a Diretora de Recursos Humanos, o conhecimento prático é transmitido, num primeiro momento, nos primeiros 45 dias do colaborador no hotel, o que corresponde ao período de aprendizagem da função. Deste modo, os trabalhadores aprendem a sua atividade através de *on-the-job training*, sendo esta formação assegurada por um tutor que os acompanha até os considerar preparados para desempenharem autonomamente as tarefas.

*Os [cursos] relativos ao seu trabalho, são o que nós chamamos on-the-job training que se baseiam numa série de check-lists e conhecimentos da função que ele [o trabalhador] desempenha. Os novos colaboradores têm uma pessoa, um trainer, um formador, que está com eles para formá-los durante um tempo determinado, até ao momento em que considere que estão preparados (DRH-Grupo C).*

Quando questionados sobre a forma como aprenderam a sua atividade, constata-se que metade dos inquiridos (50%) diz que aprendeu a sua atividade no hotel *através de formação*, 45% através da transmissão de conhecimento pelas *chefias*, 39% dos casos *aprendeu fazendo*, 38% aprenderam através da transmissão de conhecimento pelos *colegas* e, por último, 20% aprenderam mediante a *observação* (gráfico 5.3.3.3.3., apêndice 8, tabela 161).

**Gráfico 5.3.3.3.3.** Formas de aprendizagem da actividade (N=66) - Grupo C



No Hotel C não existe um sistema de rotatividade em que os trabalhadores passem pelas diferentes áreas do hotel para experienciar e aprender a trabalhar noutras áreas. No entanto, o grupo tem uma forte política de recrutamento interno, o que cria oportunidades de promoção interna. É neste cenário que pode ocorrer rotatividade, ou seja, mediante as necessidades de preenchimento de outros postos de trabalho no hotel ou no grupo.

*Depende das oportunidades. Sabe, se nós fossemos trezentas, quatrocentas pessoas ou duzentas pessoas eventualmente, poderíamos eventualmente ter mais capacidade de garantir uma rotatividade contínua e portanto ter pessoas muito mais polivalentes em âmbitos muito mais variados. Mas não é o caso, portanto, é claro que depende da disponibilidade, depende do período do ano, depende de muitas coisas (DG-Grupo C).*

*Neste hotel [não é frequente] mas em outros sim. Nós aqui temos pessoal que trabalhava em F&B e passou para a contabilidade. Se estás formado e existe uma vaga, nós temos a promoção interna que é o mais importante. Se temos uma vaga, publicamos essa vaga. Se essa pessoa tem um background de contabilidade porque estudou ou conhecia contabilidade ou trabalhou em contabilidade e trabalhava como empregado de mesa porque não encontrou outro trabalho, nós estamos obrigados a experimentar essa pessoa, para perceber se consegue fazer o trabalho. Antes de dar o trabalho a alguém que venha de fora (DRH-Grupo C).*

Os dados do inquérito corroboram a realidade relatada pelos entrevistados, 75% dos inquiridos revelam que não passaram por diferentes postos de trabalho em que realizassem funções diferentes das atuais e apenas 25 % dos inquiridos assumem que passaram por outros postos de trabalho e que realizaram outras funções (apêndice 8, tabela 162). É importante destacar que a média de anos a trabalhar no hotel (3 anos) é exatamente a média de anos a trabalhar no departamento/secção, o que indicia que os trabalhadores permanecem maioritariamente no departamento e secção para onde entram. A área onde se assinalou mais rotatividade foi área do F&B, sendo que 35% dos inquiridos indicaram que já rodaram por outros postos trabalho, contrapondo com 26% dos “Outros Serviços”. Os inquiridos pertencentes ao Alojamento não rodaram por outros postos de trabalho (apêndice 8, tabela 163).

Como já referido, a formação constitui uma forma de transferência e também de partilha de conhecimento quer explícito, quer tácito. Para além de contar com planos de formação anuais e mensais, quando um novo trabalhador integra a organização, é submetido a formação de integração e orientação, acompanhado por um tutor.

*(...) quando um novo colaborador entra, recebe logo uma formação. Um wellcome training. Desta forma, as pessoas recebem a estrutura base para trabalhar logo nos primeiros dias de trabalho (RSI-Grupo C).*

*Cada posição (função ou cargo) tem uma série de atividades/formações... um training e as chefias vão escrevendo a data em que vão fazendo todas as atividades. Repare, cada departamento Rooms, F&B, Operating department, Business development, todos eles têm os seus check lists de trabalho. E só quando isto está preenchido é que nós damos essa pessoa como formada. Isso tem de estar feito durante os primeiros 45 dias. (...) Depois de 45, o formando faz uma revisão de parte dessa formação, para saber se percebeu bem o que nós queremos. Mais do que uma avaliação é uma nova forma-*

*ção. Revemos a formação de uma forma mais estruturada ou resumida. Pode ser uma apresentação ou um Quiz. Para que se perceba, em primeiro lugar o que percebeu e, em segundo lugar, como tem estado a trabalhar ao longo desses 45 dias. Para aferir a forma como tem trabalhado, o chefe de departamento utiliza um check-list que preenche com dados sobre o trabalho desenvolvido no terreno pelo formando. Este check-list é enviado aos Recursos Humanos para que possamos perceber se essa pessoa já aprendeu tudo o que tinha para aprender sobre a sua função (DRH-Grupo C).*

O grupo tem uma política de formação global relativamente aos *standards* e uma vez que cada marca do grupo tem *standards* específicos, existe a preocupação de atualizar e reavivar os conhecimentos dos trabalhadores relativamente a esses diversos *standards*.

*Para que toda a cadeia partilhe a mesma qualidade de standards, nós temos de partilhar a formação. Temos uma quantidade de formação que é formação de standards que tem de ser realizada em todas as unidades hoteleiras (DRH-Grupo C).*

O grupo recorre ao sistema de *e-learning*, através da aplicação informática *On-Q insider* tendo mesmo uma universidade *on-line* que disponibiliza um vasto catálogo de ações de formação quer de âmbito geral quer formações mais específicas. O sistema de formação está aberto e disponível a todos os trabalhadores do grupo, salvo alguns cursos de desenvolvimento pessoal que são pagos e, por isso, de acesso restrito. Os trabalhadores podem escolher os cursos que lhes interessam, independentemente da área onde trabalham.

*Tudo depende da pessoa. Aqui há muitas pessoas que têm família, então não têm muito tempo em casa para fazer. Digamos que durante este último mês, tivemos 24 % do pessoal a fazer cursos. Subimos muito porque, há um ano e meio, eram apenas 8 % (DRH-Grupo C).*

Por sua vez, os Recursos Humanos incorporam todo o historial formativo do trabalhador no seu ficheiro pessoal.

*Está construída [a aplicação On-Q insider] para todos os departamentos. Existem cursos para marketing, housekeeping, front office (atendimento), finanças, TIC, compras. Todos têm o seu próprio campo mas o sistema está aberto a todos. Isto significa que mesmo que o senhor trabalhe no departamento de finanças, pode fazer cursos de TIC. Nós oferecemos aos nossos colaboradores work extra open courses on-line (Cursos que saem fora do âmbito área e do trabalho desenvolvido por cada um) (RSI-Grupo C).*

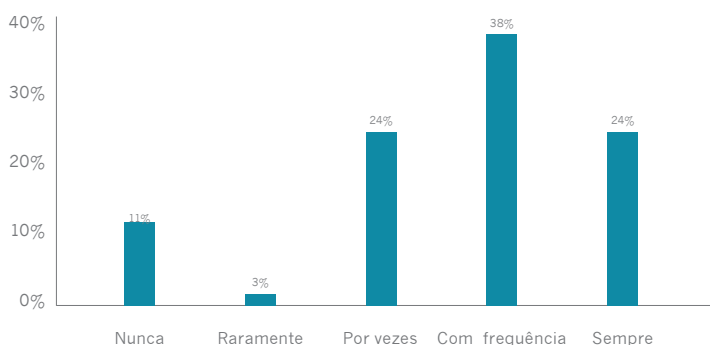
*Depois, temos formações que podem ser de liderança, coaching, mentoring. Formações gerais de sustentabilidade, porque nós damos muita importância à sustentabilidade do planeta. Existem formações gerais ao nível de standards gerais, porque somos um resort e há formações especiais de standards de cada departamento. E também temos formações para que os colaboradores aprofundem*

o seu conhecimento sobre o grupo, a empresa. Formações que a empresa seleciona e considera importantes. Há formações, também, ao nível da segurança que são muito importantes, formações ao nível da saúde. Ou seja, há formações gerais e formações dedicadas exclusivamente ao trabalho. (...) Algumas aulas são virtuais. Enviam um e-mail a todos os formandos, onde informam qual o dia e hora do curso, fornecendo um link que encaminha para a área onde decorrerá a aula virtual (DRH-Grupo C).

Ainda no âmbito da formação, é mencionada também a formação *on-line* em tecnologias de informação que ocorre aquando da instalação de um novo software, bem como o programa “Elevator que, em três ou quatro anos, pode preparar a pessoa para ser Diretor Geral” (DRH-Grupo C).

Mediante os dados do questionário mostrados no gráfico 5.3.3.3.4. (apêndice 8, tabela 164), verifica-se que já foi proporcionada formação profissional à grande maioria dos trabalhadores. 86% dos inquiridos referem que no hotel lhes têm sido proporcionadas ações de formação profissional *sempre*, com *frequência* ou *por vezes*. Embora 14% dos inquiridos referiram que *nunca* ou *raramente* frequentaram formação.

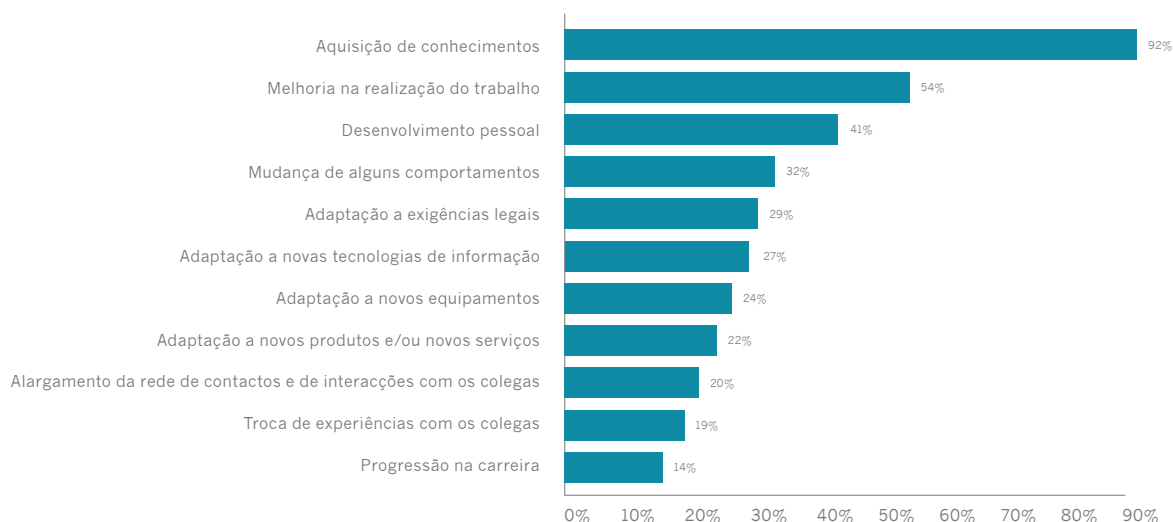
Gráfico 5.3.3.3.4. Participação em formação proporcionadas pelo hotel (N=66) - Grupo C



Um número reduzido (11% dos inquiridos, o que corresponde a 7 indivíduos), refere que o hotel *nunca* lhes proporcionou formação profissional e que isso se deveu ao facto de não terem sido propostos para formação (67%) e ao volume de trabalho que não lhes permitiu a participação na formação (33%) (apêndice 8, tabela 165).

Os inquiridos que frequentaram formação proporcionada pelo hotel assinalam diversas consequências dessa formação (gráfico 5.3.3.3.5., apêndice 8, tabela 166), sendo as principais a aquisição de conhecimentos (92%), a melhoria na realização do trabalho (54%), o desenvolvimento pessoal (41%) e a mudança de alguns comportamentos (32%). Para além disso, a adaptação a exigências legais, a novas tecnologias de informação, a novos equipamentos e a novos produtos e/ou serviços e o alargamento da rede de contactos, constituem também consequências assinaladas da formação, embora de forma menos significativa. A progressão na carreira surge como a consequência menos referida pelos inquiridos (14%).

Gráfico 5.3.3.3.5. Consequências da formação (N=59) · Grupo C



Relativamente às infraestruturas tecnológicas que promovem a comunicação e, conseqüentemente, a transferência de conhecimento, verifica-se que o acesso à internet e à intranet é generalizado a todos os trabalhadores deste hotel, quer nos postos de trabalho daqueles cujas funções implicam a utilização de um computador, quer através de pontos de acesso à internet criados na “sala de relax”. É importante referir que, em alguns aspetos, o acesso à internet é condicionado.

*Estou a falar de sítios como o Facebook, e-mails privados, Gmail. Todos os nossos colaboradores têm uma conta de correio eletrónico, por isso, não necessitam de utilizar outra no trabalho. Por exemplo o Gmail (RSI-Grupo C).*

O grupo tem uma aplicação informática própria que permite o diálogo virtual designada por “306”. Esta é mencionada quando se questiona sobre o papel das TICs na melhoria das redes comunicacionais. É igualmente destacada a página do Facebook do hotel e os *mailing groups* que permitem que a gestão de topo, os diretores gerais e chefes de departamento comuniquem com todos os seus colaboradores. Fora do contexto do hotel, apenas 8% dos inquiridos referem que participam em grupos virtuais ou redes sociais onde se discutem temas de hotelaria (apêndice 8, tabela 167).

*Os diretores de TIC, os Diretores Gerais, todos os chefes de departamento têm mailing groups de âmbito global. Por exemplo, o VP<sup>148</sup> de TIC envia um e-mail e vai para todos os Diretores de TIC espalhados pelo mundo. Habitualmente o nosso CEO<sup>149</sup> se tem alguma coisa que necessita de comunicar, pode enviar essa comunicação para toda a comunidade do Grupo C, para todos os colaboradores do Grupo C espalhados pelo mundo. Todos recebem uma Newsletter mensal enviada por ele. Essa Newsletter vai para todos os membros da equipa do Grupo C com e-mail (RSI-Grupo C).*

<sup>152</sup> Vice-President

<sup>153</sup> Chief Executive Officer

*Temos algo que considero único no mundo, uma aplicação que se chama “360” e que pode ser comparada com o Facebook. Pode encontrar amigos espalhados pelo mundo e que pertençam aos quadros do grupo. Todos os membros da equipa do Grupo C podem fazer parte e consultar esta página. Nesta aplicação, podem fazer amigos e conhecer pessoas. Socializar. Realizar eventos sociais. (...) É uma aplicação de diálogo. Permite a comunicação. Mas não, não pode trocar informação. Não pode tocar em qualquer ficheiro através dele. É uma aplicação que permite a comunicação entre pessoas que estão em diferentes países e culturas. (...) Funciona com Posts. Com publicações de mensagens numa página e depois com respostas a essas publicações (RSI-Grupo C).*

A política de segurança do conhecimento é definida pela administração central do Grupo C tendo em atenção as restrições legais a nível nacional e internacional. No grupo há uma política de segurança da informação e do conhecimento, estabelecida por níveis de acesso à informação segundo os cargos que as pessoas ocupam. Os responsáveis pelos Sistemas de Informação é que controlam a atribuição dos vários níveis de acesso. Na verdade, põem em prática as diretrizes da política de segurança da informação e do conhecimento que emanam da administração central.

*Portanto, as regras de acesso à informação são estipuladas pela Administração Central do Grupo C. São eles que definem os conteúdos ou informação que cada um pode ver. (...) Uma vez que somos uma empresa cotada em Bolsa de Valores, temos de obedecer a SOX and PCI compliance<sup>154</sup>. A SOX é a Lei Sarbanes and Oxley<sup>155</sup>. Esta lei obriga todas as companhias ou empresas que estão cotadas na Bolsa de Valores a obedecer a determinadas regras. (...) Nós temos de obedecer às leis e regulamentos expressos na lei SOX and PCI compliance mas também não podemos esquecer que temos de obedecer às leis em vigor do país onde nos encontramos, onde o hotel está a funcionar. Em Portugal temos uma instituição chamada ASAE. Por isso, temos de seguir as regras da ASAE também (RSI-Grupo C).*

*Nós temos um Diretor Informático que é o garante daquilo que é a capacidade de acesso à informação de cada um de nós. Cada um de nós, segundo aquilo que é a sua função dentro da organização, tem o nível de acesso. Não temos todos os mesmos níveis de acesso (DG-Grupo C).*

Segundo o Responsável pelos Sistemas de Informação, é evidente que, a partir do momento que se implementa algo de novo, o conhecimento transvasa as fronteiras da organização, no entanto, se houver uma restrição prévia relativamente ao acesso a esse conhecimento, durante alguns meses o grupo ganha alguma vantagem face à concor-

<sup>154</sup> Conjunto de regras de segurança destinadas a empresas que processam e armazenam informações relativas a cartões de crédito.

<sup>155</sup> A lei Sarbanes-Oxley, apelidada de Sarbox ou ainda de SOX, é uma lei americana que visa garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas, de modo a mitigar riscos aos negócios, evitar a ocorrência de fraudes, garantindo a transparência na gestão das empresas.

rência e afirma-se pela inovação, tornando-se, eventualmente, um modelo a seguir pelos seus concorrentes. É importante salientar que 97% dos inquiridos afirmam saber qual o conhecimento que não devem transmitir para o exterior do hotel (apêndice 8, tabela 168).

*O conhecimento vai sair lá para fora no exato momento em que implementarmos algo. No entanto, temos essa vantagem, fomos nós os criadores, os pioneiros. Portanto, pelo menos durante 3 meses o mercado vai ser nosso e nós vamos ter esse produto em exclusivo. Não conseguimos manter o conhecimento dentro de portas, ele vai sair. O que acontece é que nós vamos libertar esse conhecimento, esse produto, e vamos dizer: "isto é nosso". Podem seguir-nos (RSI-Grupo C).*

#### 5.3.3.4 Utilização do conhecimento

Uma organização pode procurar incentivar a utilização do conhecimento existente, nomeadamente através da promoção de um ambiente que estimule a criatividade, a experimentação e a recetividade de novas ideias (Bukowitz & Williams, 2002).

Quando se procura saber se os trabalhadores são estimulados a inovar, o Responsável pelos Sistemas de Informação relembra que este grupo procura sempre inovar, nomeadamente no sector das tecnologias bem como estar na vanguarda do mercado a nível internacional. Estas características tornaram-se a própria essência do grupo.

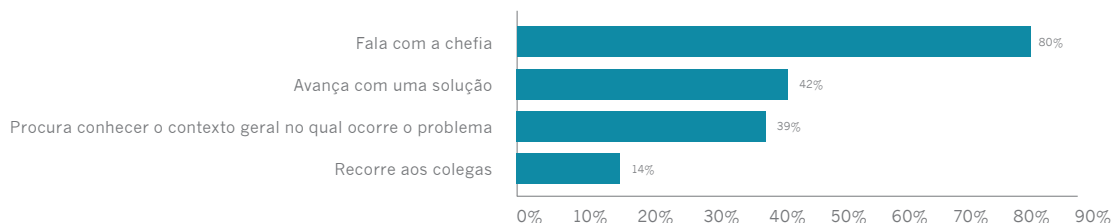
*Nós estamos sempre a tentar desenvolver-nos. Se olhar para a história do grupo, verifica que o Grupo C sempre foi a empresa líder mundial na implementação de novas tecnologias. Vejamos o mercado português. Eu desenvolvi com a ANA Aeroportos o In-flight screen (monitor com informação de voos). Fomos o primeiro hotel em Portugal a ter esta tecnologia. Portanto, nós estamos sempre a tentar. O que acontece é que temos de estar sempre à frente do mercado. O primeiro hotel a ter televisões nos quartos foi o Grupo C. O primeiro hotel a ter minibares nos quartos foi o Grupo C. A primeira cadeia de hotéis a facultar acesso à internet gratuito em todo o hotel, para todos os clientes, foi o Grupo C. Portanto, estamos sempre à frente do mercado. Nós temos de estar à frente do mercado. Isto é a essência do Grupo C.*

O Hotel C não tem um programa formalizado de recolha de sugestões e ideias, no entanto, de acordo com os entrevistados, os trabalhadores podem apresentar as suas ideias e sugestões nas reuniões mensais de departamento às chefias ou depositá-las na caixa de sugestões, embora este último procedimento não seja muito habitual. Depois de se proceder à análise dos dados do inquérito, percebe-se que a maioria dos inquiridos considera que as sugestões apresentadas pelos trabalhadores são implementadas e valorizadas.

A utilização do conhecimento ocorre no quotidiano do trabalho. Nesse sentido, perguntou-se aos trabalhadores como procediam perante um problema no decurso do desempenho das suas funções. Olhando para os dados obtidos, constata-se que a grande maioria (80%) afirma que fala com a chefia, 42% avançam com uma solução, 39%

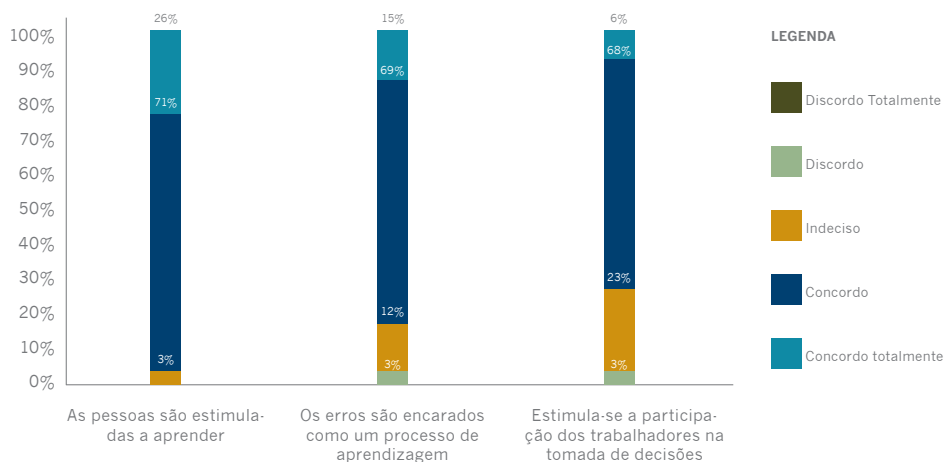
procuram conhecer o contexto geral no qual ocorre o problema e apenas 14% recorrem aos colegas quando se encontram perante um problema. Os dados do gráfico 5.3.3.4.1. (apêndice 8, tabela 169) são reveladores de que, numa primeira instância, a resolução dos problemas recai sobre as chefias. No entanto, ainda nos deparamos com um número significativo de inquiridos que é proactivo e avança com soluções.

Gráfico 5.3.3.4.1. Procedimento perante um problema (N=66) - Grupo C



Quando nos debruçamos sobre a opinião dos inquiridos sobre os estímulos à aprendizagem, a maioria reconhece que no hotel existe esse estímulo. 97% dos inquiridos estão de acordo que no hotel as pessoas são estimuladas a aprender, aproximadamente 85% concordam que os erros são encarados como um processo de aprendizagem. A concordância tende a diminuir relativamente ao estímulo à participação dos trabalhadores na tomada de decisões (74%), embora reúna, ainda, uma significativa maioria dos inquiridos (gráfico 5.3.3.4.2., apêndice 8, tabela 170).

Gráfico 5.3.3.4.2. Estímulo à utilização do conhecimento (N=65) - Grupo C



## 5.3.4 Práticas facilitadoras da Gestão do Conhecimento

### 5.3.4.1 A estratégia e a gestão de topo

Conforme já foi referido neste trabalho, a gestão de topo pode ter um papel facilitador da gestão do conhecimento, especialmente no que diz respeito à identificação das competências fundamentais para a concretização da estratégia organizacional, à comunicação dessa estratégia, à definição de metas desafiadoras e aos exemplos dados pelas chefias (Terra, 1999, 2001a, 2001b). Nesse sentido, procurou-se saber se, ao nível



da gestão de topo, as competências essenciais para a concretização dos objetivos estratégicos estão identificadas e em que consistem. As respostas dos entrevistados são pouco precisas e não confluentes, o que revela que não há um consenso alargado sobre o conhecimento necessário para a concretização dos objetivos do hotel.

O Diretor Geral refere que as áreas primordiais de uma empresa, nomeadamente de um hotel são as áreas comercial, financeira e operacional. A área comercial, porque é a área que concretiza a entrada de dinheiro na empresa, a área financeira porque tem a seu cargo a boa gestão desse dinheiro e a área operacional, porque, efetivamente, é esta área que sustenta o funcionamento do hotel. O Diretor Geral ressalva que as outras áreas departamentais, tais como a gestão de recursos humanos e a manutenção, são complementares e ajudam na concretização dos objetivos.

*É fundamental dentro dum hotel, como em qualquer empresa, termos pessoas que tenham conhecimentos mais específicos numa área, daí a criação de departamentos. Portanto, eu diria que os três departamentos que são verdadeiros pilares daquilo que é uma indústria, daquilo que é uma empresa, é o comercial, porque é alguém que tem de trazer o dinheiro, o financeiro, que é o departamento que tem de ajudar-nos a tomar as boas decisões na gestão deste dinheiro e de encontrar soluções para que este dinheiro seja bem gerido em termos de cash flow, mas também por outro lado tentar poupar o máximo possível de custos. E, depois temos o departamento operacional que é o departamento que verdadeiramente faz funcionar o hotel. Estes são os três pilares. É claro que depois à volta destes três pilares, há toda uma série de departamentos que são complementares e que ajudam, naturalmente, a atingir os objetivos que são fixados (DG-Grupo C).*

A Diretora de Recursos Humanos refere que a competência fundamental do Grupo C e, por conseguinte, do hotel é a excelência do serviço e que é neste atributo que estão continuamente focalizados.

A estratégia global do grupo é definida pelo Conselho de Administração, nos Estados Unidos e procura dar resposta às exigências dos acionistas. As grandes diretrizes são fixadas tendo em conta parâmetros de crescimento definidos para as diferentes áreas geográficas do globo nomeadamente, para a Ásia, Europa, Médio Oriente, África, América do Norte e América do Sul.

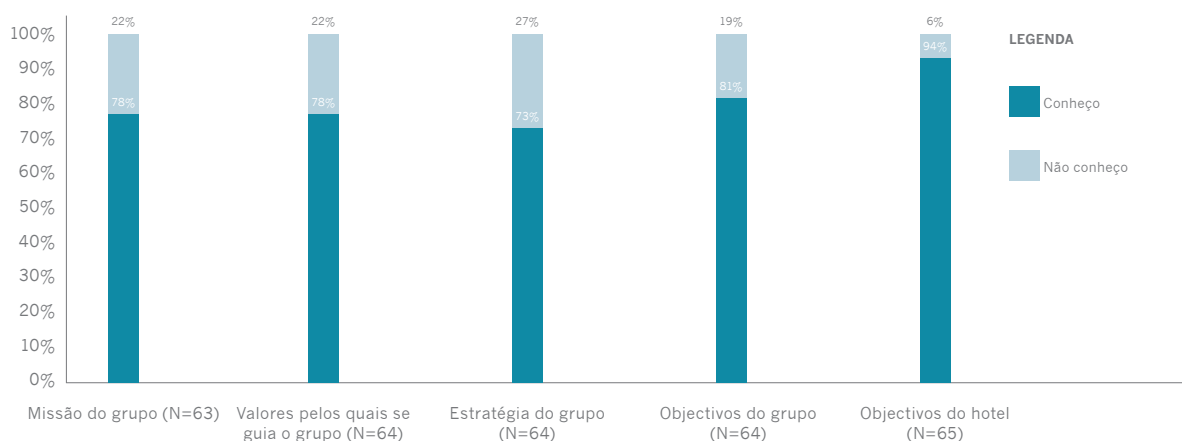
*Cada presidente de área recebe o próprio target depois este é fracionado, naturalmente, dentro de cada região. Portanto, no nosso caso, a Europa, nós sabemos que temos um objetivo global de continente para 2012 de crescimento de 6%. (...) A partir a partir dali há toda uma série de informações que parte da sede central para os diferentes vice-presidentes de região e os quais, naturalmente, com a própria equipa de especialistas, determinam aqueles que devem ser os target de cada hotel para contribuir para estes 6% de crescimento. Parte de muito longe, para depois ser fracionado, fragmentado até cada hotel e, depois, cada hotel tem que preparar uma estratégia, um plano de ação que possa suportar este crescimento ou este target de crescimento (DG-Grupo C).*

A estratégia global do grupo vai sendo comunicada pela via hierárquica e os objetivos vão sendo definidos em cascata (grandes áreas geográficas de implementação do grupo, países e hotéis). Após a fixação dos objetivos para cada hotel, este elabora uma estratégia interna para a sua concretização, vertida no plano orçamental anual, que carece de aprovação da sede. Aquando da elaboração deste orçamento anual são realizadas reuniões com os chefes de secção que participam e tomam conhecimento da estratégia para o hotel. Após a aprovação da estratégia do hotel pela sede e a sua finalização, a estratégia é comunicada a todos os chefes de secção. Todo o conjunto de abordagens e reuniões necessárias para a elaboração do plano orçamental constituem momentos importantes de comunicação, para que os elementos possam conhecer e assimilar a estratégia do grupo e do próprio hotel.

*Então é assim, para a preparação do budget, eu reúno-me com todos os diferentes chefes de secções, de departamentos com quem eu partilho aquilo que são os objetivos fixados da parte da sede e, naturalmente, vou desenvolvendo uma série de reuniões, normalmente, são três ou quatro reuniões que vão permitir-nos elaborar aquilo que é a apresentação do budget final. Este budget, vai ser apresentado à sede. (...) No final do mês de janeiro vamos apresentar o budget a todos os chefes de serviços. Mostrar qual é o nosso objetivo, ver quais são as ações e iniciativas que foram decididas aplicar, tentar ter da parte deles também, contributos em termos daquilo que deveria ser a maneira de desenvolver um negócio e depois cada um tem o próprio objetivo departamental. Naturalmente, isto vai fazer parte integrante daquilo que é a fixação dos objetivos de cada chefe de serviços e que vai ser base de discussão durante a avaliação do ano (DG-Grupo C).*

Através da análise das respostas ao questionário, constata-se que a maioria dos trabalhadores inquiridos do Grupo C (78%) refere que conhece a missão do grupo e os valores pelo qual este se guia e 73% afirmam que conhecem a estratégia do grupo. Um número mais significativo de inquiridos afirmam conhecer os objetivos do grupo (81%) e os objetivos do hotel (94%) (gráfico 5.3.4.1.1., apêndice 8, tabela 171). Estes dados indicam que os trabalhadores têm mais conhecimento da realidade que lhes é mais próxima e que se prende mais diretamente com o seu trabalho do que com as questões organizacionais que lhes são mais remotas.

**Gráfico 5.3.4.1.1.** Conhecimento da missão, valores, estratégia e objetivos - Grupo C



Olhando para os dados do inquérito percebe-se que as chefias constituem o principal veículo de transmissão dos objetivos do grupo (indicado por 70% dos inquiridos) e do hotel (indicado por 89% dos inquiridos). O que vai ao encontro do que foi descrito pelos entrevistados, ou seja, é nas reuniões de elaboração do plano orçamental anual que as chefias se inteiram dos objetivos do grupo e do hotel que posteriormente passam às suas equipas. Os inquiridos destacam, ainda, como meios de transmissão dos objetivos os documentos internos e o manual de acolhimento, conforme se pode verificar na tabela 5.3.4.1.1. (apêndice 8, tabela 172). O *site* do grupo também se revela uma ferramenta importante na divulgação dos objetivos, uma vez que 23% dos inquiridos indicam que é através deste que conhecem os objetivos da cadeia hoteleira.

**Tabela 5.3.4.1.1.** Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento dos objetivos do grupo e do hotel - Grupo C

Categorias de resposta	Objetivos do grupo (N=43)	Objetivos do hotel (N=62)
Chiefias	70%	89%
Documentos internos	44%	60%
Manual de acolhimento	26%	23%
Site do grupo e do hotel	23%	11%
<i>Intranet</i>	19%	2%
Conversas entre colegas	16%	19%
Outro	5%	3%

Os entrevistados não referem a criação intencional, por parte da gestão, de uma necessidade permanente de inovação através, por exemplo, do estabelecimento contínuo de metas desafiantes. No entanto, no que diz respeito ao exemplo dos líderes relativamente à partilha do conhecimento e da informação, a Diretora de Recursos Humanos é categórica:

*Eu partilho [o conhecimento] com todos os meus colaboradores, porque quanto mais partilhar mais poderei delegar, libertando-me para fazer outras coisas. [Os líderes] têm que dar [o exemplo].*

Os dados do inquérito aos trabalhadores corroboram esta informação, uma vez que

89% dos inquiridos consideram que as chefias do hotel dão exemplo relativamente à partilha da informação e do conhecimento (apêndice 8, tabela 173) e 95% revelam que aprenderam com as chefias (apêndice 8, tabela 174).

### 5.3.4.2 Cultura organizacional

Procurou-se também saber se no Grupo C estariam presentes determinados fatores culturais que se constituem como facilitadores da gestão do conhecimento. Nomeadamente, a comemoração de realizações e momentos importantes, a participação em reuniões informais fora do local de trabalho, o clima propício à experimentação e à liberdade para tentar e falhar, a valorização de novas ideias, a tolerância ao humor, o ambiente de confiança e honestidade intelectual, o sentimento de orgulho em trabalhar para a organização, a valorização da otimização conjunta da organização e a existência de espaços propícios à partilha informal de conhecimento.

No Hotel C, a comemoração de realizações e momentos importantes e a realização de convívios é promovida, fundamentalmente, através de dois tipos de atividades: a realização de festas comemorativas (as festas de aniversário, durante as quais também se comemoram algumas realizações, as festas de Natal e a festa do final do verão) e a realização de eventos desportivos, mais concretamente torneios e jogos de futebol com equipas de outros hotéis.

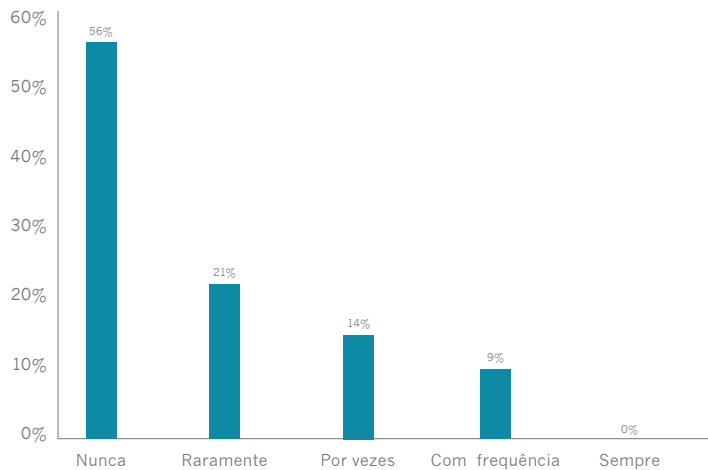
*Hoje vamos ter uma festa de aniversário para todos os membros da equipa que fizeram anos no mês passado. Nessa festa vão estar todos juntos e recebem um bolo, bebidas, recebem uns prémios (RSI-Grupo C).*

*Temos uma equipa de futebol. Em fevereiro começa o torneio com outros hotéis do Algarve. Conseguimos fazer um torneio com outros hotéis do Algarve de quatro ou cinco estrelas. Isto é algo que eu fiz com os outros colegas dos Recursos Humanos, para além de mais algumas coisas que estamos a tentar fazer (DRH-Grupo C).*

Os entrevistados não mencionam a realização de reuniões informais fora do local de trabalho e segundo os dados do inquérito apenas um número diminuto de inquiridos participa por vezes ou com *frequência* em reuniões informais fora do local de trabalho. Com efeito, 56% dos inquiridos assinalam que *nunca* participam neste tipo de reuniões e 21% assinalam que *raramente* participam, como se pode observar no gráfico 5.3.4.2.1. (apêndice 8, tabela 175). Pode concluir-se que esta não é uma prática deste hotel do Grupo C.

Relativamente à abertura a novas ideias e à sua valorização por parte da organização, a Diretora de Recursos Humanos defende que estão sempre abertos a novas ideias e o seu discurso revela também que no hotel há um ambiente descontraído e tolerante às piadas e ao sentido do humor.

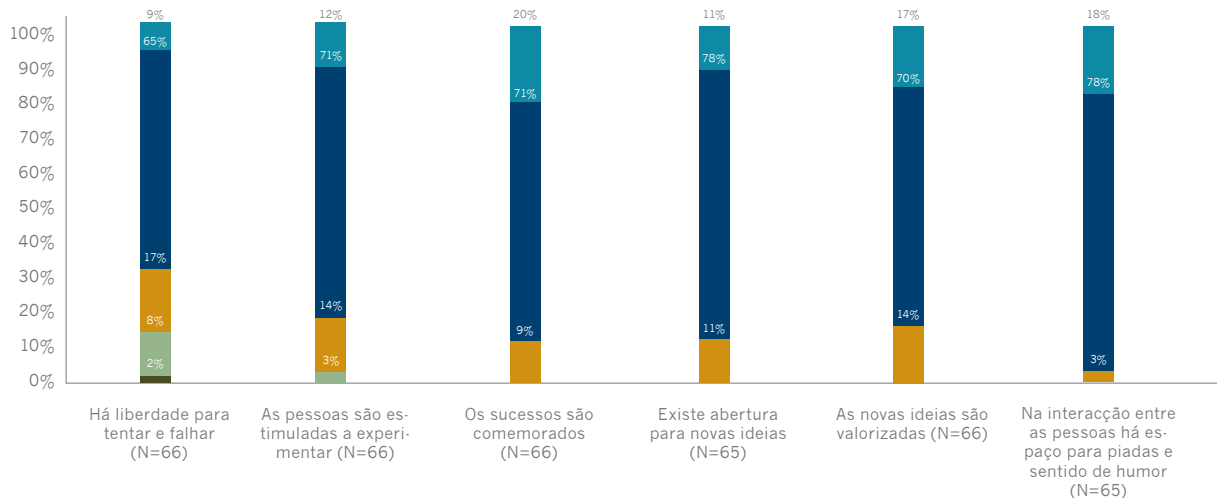
**Gráfico 5.3.4.2.1.** Participação em reuniões informais, fora do local de trabalho, para a discussão de ideias (N=66) - Grupo C



*É do que gostamos mais. O que diz o Grupo C é: “We have to work with fun”. O Grupo C dá muita importância a isso. Gosta muito do trabalho com sentido de humor (DRH-Grupo C).*

Analisando os dados do questionário, apresentados no gráfico 5.3.4.2.2 (apêndice 8, tabela 176), verifica-se que a grande maioria dos inquiridos, efetivamente, *concorda* ou *concorda totalmente* que na interação entre as pessoas há espaço para piadas e sentido de humor (aproximadamente 97%), que os sucessos são comemorados (91%), que existe abertura para novas ideias (89%), que as novas ideias são valorizadas (aproximadamente 86%) e que as pessoas no hotel são estimuladas a experimentar (83%). Relativamente à liberdade para tentar e falhar, a representatividade da concordância diminui, ainda que seja bastante significativa (74%).

**Gráfico 5.3.4.2.2.** Fatores culturais facilitadores da Gestão do Conhecimento - Grupo C



**LEGENDA**

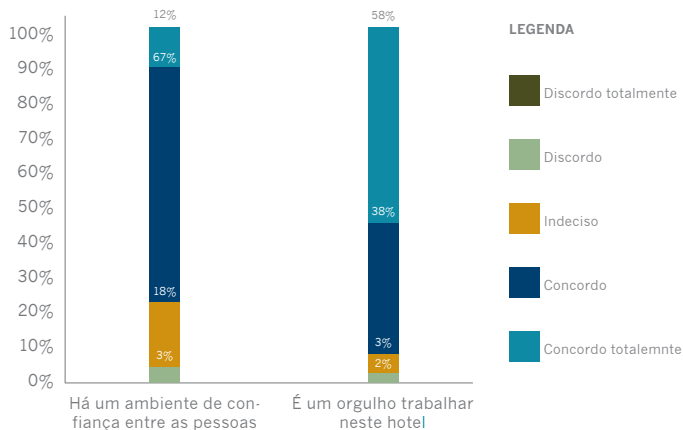
Discordo Totalmente    Discordo    Indeciso    Concordo    Concordo totalmente

Um ambiente de confiança e de honestidade intelectual, a preocupação com a otimização conjunta da organização e a existência de espaços conducentes à partilha informal de conhecimento constituem outros tantos aspetos da cultura de uma organização que podem favorecer a transferência do conhecimento. Nesse sentido, perguntou-se aos entrevistados se consideram que as pessoas sentem confiança na organização para partilharem o seu conhecimento. De acordo com a Diretora de Recursos Humanos as pessoas sentem confiança para partilhar o seu conhecimento. No entanto, a honestidade intelectual, ou seja, se as pessoas evidenciam aquilo que sabem e demonstram aquilo que não sabem, depende, para esta entrevistada, do carácter individual e das chefias.

*Bem, acho que isso depende do carácter de cada um. Isso não é uma questão do grupo, está relacionado com as chefias que cada colaborador possa ter (DRH-Grupo C).*

A maioria dos inquiridos (67%) refere que as pessoas não têm receio de assumir que não sabem, embora 33% dos inquiridos considerem exatamente o contrário. No entanto, as respostas são mais consensuais no que se refere à partilha de conhecimentos, uma vez que 84% dos inquiridos consideram que os colegas partilham aquilo que sabem (apêndice 8, tabela 177). Estes dados revelam que os inquiridos consideram que existem alguns receios por parte dos trabalhadores do hotel em evidenciar o seu desconhecimento. É de notar que 92% dos inquiridos dizem ter confiança na informação e nos conhecimentos que os seus colegas lhes transmitem (apêndice 8, tabela 178), para além disso, 67% concordam e 12% concordam totalmente que existe um ambiente de confiança generalizado entre os membros da organização. O sentimento de pertença e de orgulho em trabalhar no hotel fica evidente nas respostas dos inquiridos, 38% concordam e 58% concordam totalmente que sentem orgulho em trabalhar no hotel em que se integram (gráfico 5.3.4.2.3., apêndice 8, tabela 179).

**Gráfico 5.3.4.2.3.** Sentimento de confiança e orgulho (N=66) - Grupo C

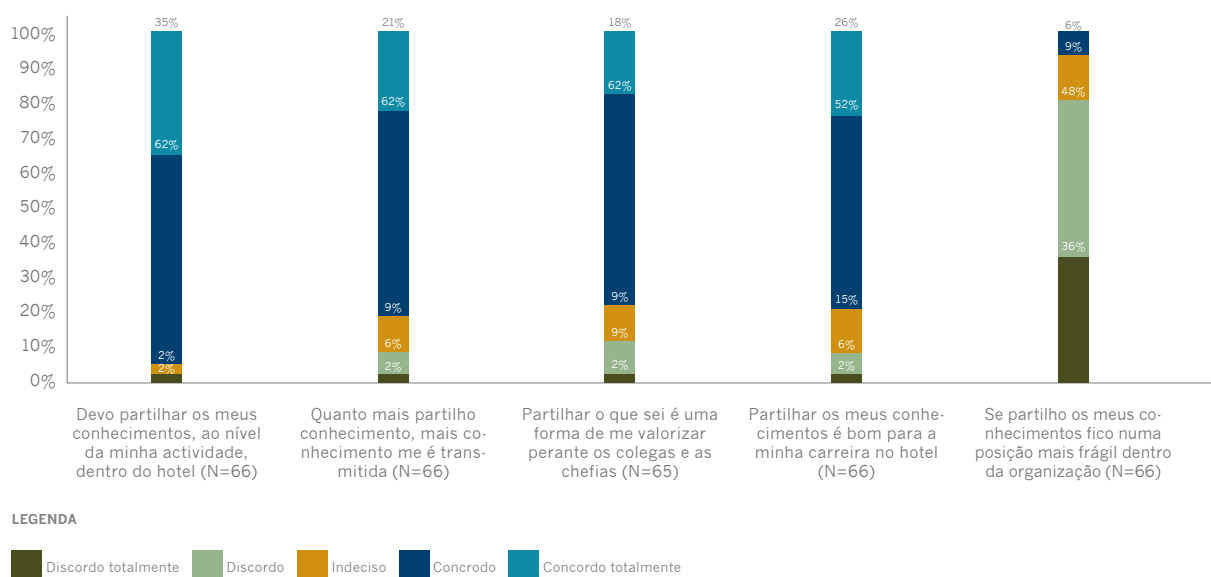


Como referem Bukowitz e Williams, é importante que os elementos de uma organização tenham um entendimento claro do retorno relativamente à partilha do conhecimento, porque caso percecionem que há uma apropriação do seu conhecimento por parte da organização sem qualquer retorno, o mais provável é sentirem-se receosos de partilharem o que sabem (Bukowitz & Williams, 2002). Com

o propósito de conhecer a perspectiva dos trabalhadores relativamente à partilha de conhecimento entre colegas, solicitou-se aos inquiridos que indicassem o seu nível de concordância em relação a determinadas afirmações acerca deste tema. De uma forma geral os dados revelam uma perspectiva positiva face à partilha de conhecimento, pois uma larga maioria concorda ou concorda totalmente que deve partilhar os seus conhecimentos acerca da sua ativi-

dade no hotel (97%), 83% dos inquiridos assinalam que *concordam* ou *concordam totalmente* com a ideia segundo a qual quanto mais partilham conhecimento, mais conhecimento lhes é transmitido, 80% *concordam* ou *concordam totalmente* que partilhar conhecimento é uma forma de valorização perante os colegas e as chefias. Ainda no mesmo âmbito, aproximadamente 77% dos inquiridos *concordam* ou *concordam totalmente* que partilhar os seus conhecimentos com outros é bom para a sua própria carreira e aproximadamente 85% *discordam* ou *discordam totalmente* com a ideia de que ao partilharem os seus conhecimentos ficam fragilizados dentro da organização (Gráfico 5.3.4.2.3., apêndice 8, tabela 180).

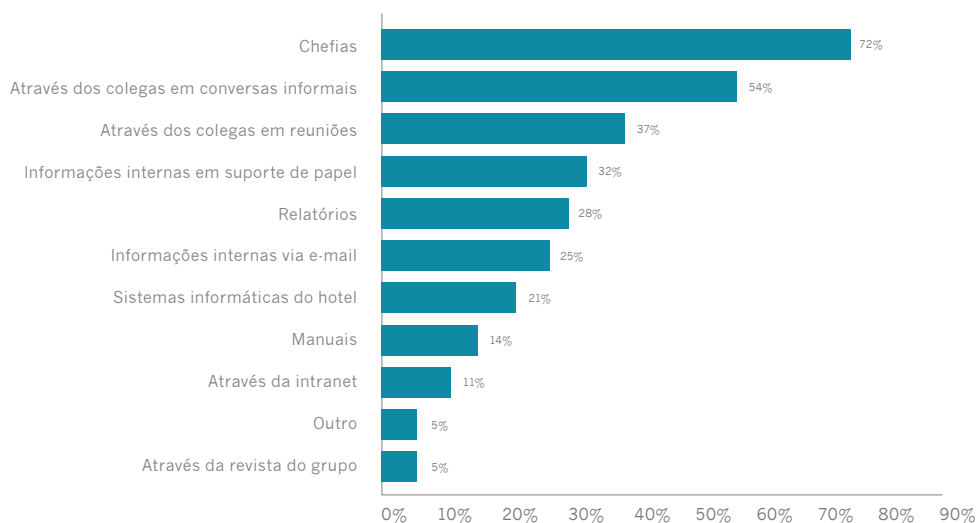
**Gráfico 5.3.4.2.4.** Perspectivas perante a partilha de conhecimento - Grupo C



Segundo a Diretora de Recursos Humanos, a maior parte dos trabalhadores não estão preocupados com o seu posto de trabalho, nem com o hotel no seu todo. Na sequência do discurso percebe-se que a resposta se prende com o facto de o grupo oferecer segurança e estabilidade, na medida em que a sua política de recursos humanos aposta na sua manutenção.

Através dos dados do inquérito verifica-se que maioria dos inquiridos (86%) afirma que tem conhecimento de como funcionam as outras áreas/departamentos do hotel (apêndice 8, tabela 181). São vários os meios através dos quais inquiridos obtêm conhecimento sobre o funcionamento de outras áreas/departamentos. Mais uma vez, as chefias (72%) e os colegas através de conversas informais (54%) assumem um importante protagonismo na transferência de conhecimento entre as diferentes áreas departamentais, seguindo-se os colegas em reuniões (37%) as informações internas em suporte papel (32%), os relatórios (28%) e Informações internas via *e-mail* (25%) (gráfico 5.3.4.2.6., apêndice 8, tabela 182). É de notar que 91% dos inquiridos referem que têm consciência de que o seu trabalho pode afetar o desempenho global do hotel (apêndice 8, tabela 183). Estes dados revelam uma compreensão alargada do funcionamento global do hotel.

**Gráfico 5.3.4.2.5.** Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento do funcionamento de outras áreas/ departamentos (N=57) · Grupo C



Quando se pergunta quais são os espaços onde ocorre partilha de conhecimento, os entrevistados mencionam como espaços de excelência de partilha de conhecimento o *relax room*, “onde os trabalhadores podem reunir-se, tomar um café” (DG-Grupo C) e o *knowledge room* “onde há os computadores postos gratuitamente ao dispor dos trabalhadores para seguirem diferentes cursos de formação” (DG-Grupo C).

### 5.3.4.3 Estrutura e processos de trabalho

Quando se pergunta sobre a prática de criação de equipas multidisciplinares transversais à estrutura hierárquica e às diferentes áreas dos hotéis, o Diretor do hotel destaca os comités relativos à energia e ao desenvolvimento do pessoal, nos quais estão representados todos os departamentos e onde se discutem várias iniciativas posteriormente comunicadas a todo o hotel.

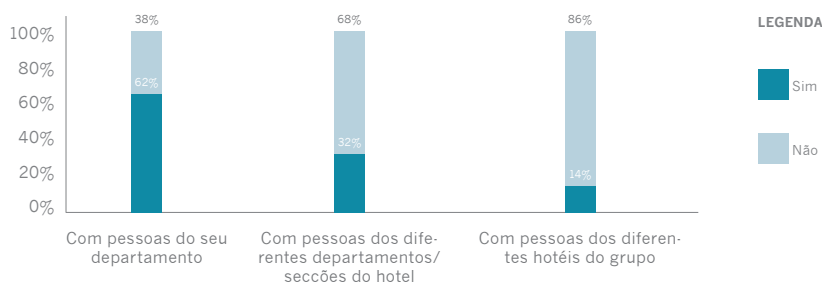
*(...) no âmbito de tudo aquilo que é energia, de tudo aquilo que são atividades ligadas ao desenvolvimento do pessoal ou atividades ligadas ao pessoal, temos comités onde são praticamente representados quase todos os departamentos do hotel. Então nestes comités, nestes grupos de trabalho, discutem-se diferentes iniciativas, diferentes ações, que depois são transmitidas ao resto do hotel. Efetivamente, vista a natureza do objetivo destes comités, estes são multi skill, no sentido em que, praticamente representam todos os departamentos. Cada departamento escolhe o próprio representante (DG-Grupo C).*

Analisando os dados do inquérito, consta-se que a maioria dos inquiridos revela que participa em grupos de trabalho para resolver problemas, desenvolver novos serviços e/ou produtos com pessoas do seu departamento (62%), conforme se pode verificar no gráfico 5.3.4.3.1. (apêndice 8, tabela 184). No entanto, a situação é diferente relativamente a grupos de trabalho constituídos com pessoas dos outros departamentos e secções do hotel,



uma vez que apenas 32% indicam participar neste tipo de grupos de trabalho e somente 14% indicam participar em grupos de trabalho que integram pessoas de outros hotéis do grupo. Convém salientar que estes últimos grupos de trabalho são de cariz internacional, pois aquando da recolha da informação, o Hotel C era o único hotel do grupo em Portugal.

**Gráfico 5.3.4.3.1.** Participação em grupos de trabalho para resolver problemas, desenvolver novos serviços e/ou produtos (N=66) · Grupo C

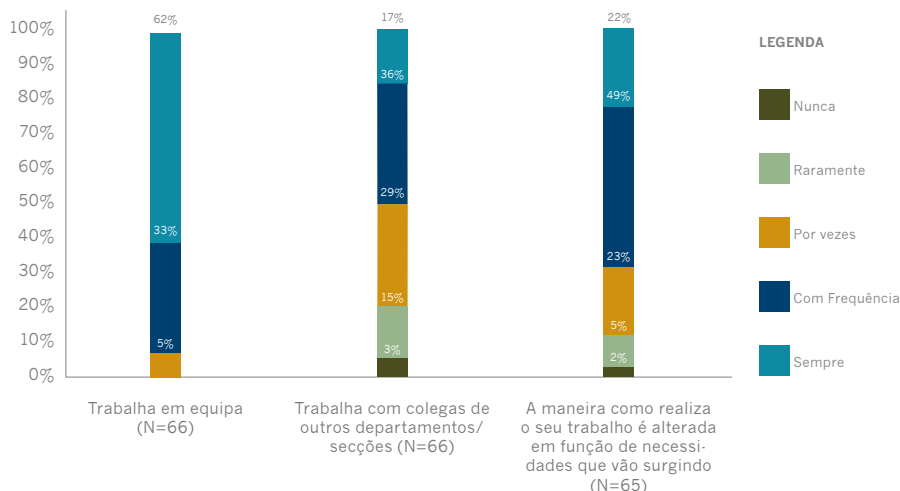


Quando, nas entrevistas, se aborda o tópico da reorganização dos processos de trabalho para adaptação às necessidades do meio ambiente, a Diretora de Recursos Humanos refere que isso sucede, por um lado, para motivar as pessoas e para o ajustamento do pessoal às necessidades do hotel, e por outro lado, quando ocorrem modificações nos sistemas de informação e nos *standards*, o que faz com que se modifique a forma de trabalhar.

*Sim. Para motivar, para conseguir pessoal quando necessitemos. Por exemplo, se estivermos cheios no front desk e no kids club não houver crianças para entreter, as pessoas do kids club podem e sabem trabalhar no front desk. Essas pessoas estão muito motivadas porque aprenderam. (...) Incluem-se novos planos de standards e agora mudámos de aplicação informática na receção, mudaram-se os planos de standards de F&B. Não temos algo de monótono. Não diria mensalmente mas cada ano e meio existe alguma mudança na forma de trabalhar (DRH-Grupo C).*

Através dos dados obtidos através do inquérito por questionário, apresentados no gráfico 5.3.4.3.2. (apêndice 8, tabela 185), constata-se que os inquiridos trabalham maioritariamente em equipa: 95% afirmam que trabalham *com frequência* ou *sempre* em equipa. Trabalhar com colegas de outros departamentos não parece ser tão frequente, uma vez que 53% dos inquiridos indicam que o fazem *com frequência* ou *sempre* com colegas de outros departamentos. É de notar que apenas 3% dos inquiridos referem que nunca trabalham com colegas de outros departamentos. Este dado indica que a maioria dos inquiridos tem a experiência de trabalhar com pessoas de outros departamentos. Cerca de 94% dos inquiridos assinalam que há alteração na maneira como realizam o seu trabalho (*por vezes, com frequência* ou *sempre*) consoante as necessidades que vão surgindo e apenas 2% dos inquiridos referem que nunca é alterada a maneira como realizam o seu trabalho em função das necessidades que vão surgindo.

Gráfico 5.3.4.3.2. Organização do trabalho - Grupo C



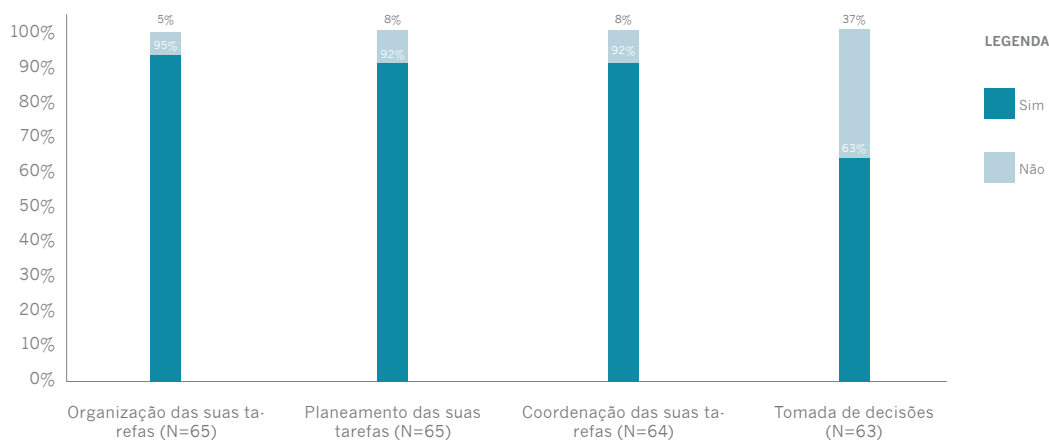
Relativamente à autonomia para a tomada de decisões a Diretora de Recursos Humanos refere apenas que,

*Se um cliente se queixa da comida, um empregado de mesa, pode retirar o prato e levá-lo à cozinha e trazer outro (DRH-Grupo C).*

Esta afirmação pressupõe que a maior parte dos trabalhadores tem algum grau de autonomia para resolver as situações de insatisfação dos clientes, ou seja autonomia para tomadas de decisão em situações que carecem de resolução imediata.

Analisando os dados do inquérito, constata-se que a maioria dos inquiridos considera que tem efetivamente alguma autonomia, particularmente ao nível da organização, do planeamento e da coordenação das suas tarefas, embora tenha menos autonomia ao nível da tomada de decisões, conforme mostram os dados do gráfico 5.3.4.3.3. (apêndice 8, tabela 186).

Gráfico 5.3.4.3.3. Autonomia na realização do trabalho - Grupo C



#### 5.3.4.4 Políticas de recursos humanos

Como já foi referido, as políticas de recursos humanos têm um papel importante nos processos de gestão de conhecimento, nomeadamente através dos seguintes aspetos: dos diagnósticos de necessidades de formação que auferem as necessidades de conhecimentos individuais e organizacionais, da gestão de carreiras e dos níveis de responsabilidade de cada cargo que permitam diferentes experiências de trabalho; do investimento e incentivo à formação e desenvolvimento profissional e pessoal, da conceção sistemas de remuneração com base nas competências, do desenvolvimento de sistemas de premiação e reconhecimento, da manutenção de um baixo índice de *turnover* e do incentivo ao contacto com os ex-trabalhadores e do fomento à participação dos trabalhadores em eventos (Terra, 1999, 2001b).

O diagnóstico das necessidades de formação do Hotel C, na medida em que se baseia nos resultados de um sistema de avaliação de desempenho por objetivos em cascata o qual incorpora os objetivos estratégicos do grupo e os objetivos particulares do hotel, procura identificar não apenas as necessidades de formação individuais mas também as necessidades de formação que são importantes para o desenvolvimento da estratégia organizacional. A Diretora de Recursos Humanos informa que, como resultado dessa avaliação de desempenho as chefias preenchem uma

*(...) matriz de potencial e desempenho (matrix of potencial and performance). Este é um campo em que a chefia tem de registar a leitura/avaliação que faz da pessoa, se tem um alto potencial mas uma baixa performance, ou o contrário, um baixo potencial mas uma alta performance. Desta forma podemos saber o que temos de fazer para ajudar essa pessoa a desenvolver-se (DRH-Grupo C).*

*Duas vezes por ano fazemos uma revisão com o trabalhador. O chefe do departamento faz uma reunião com o trabalhador, com uma série de documentação onde constam uma série de campos/objetivos sujeitos a valoração e que nós temos de saber como estão. Um ponto de situação ou avaliação do trabalho efetuado, no ano corrente, até ao momento. É através da análise desses dados que vemos quais são as necessidades que temos de suprir para melhorar a prestação diária do colaborador. As necessidades detetadas podem ser ao nível do seu trabalho diário, do seu carácter ou do seu relacionamento com os outros colaboradores (DRH-Grupo C).*

É, também, baseado nesse sistema de avaliação de desempenho que o Grupo C desenvolve planos de sucessão. Na sequência da avaliação são identificadas as debilidades e potencialidades dos trabalhadores e, de acordo com esses perfis, são propostos planos de desenvolvimento. O empenho no desenvolvimento profissional é recompensado com a oportunidade de um trabalhador vir a passar por outros hotéis do grupo, e ser colocado perante desafios diversificados, novas aprendizagens e novas experiências de trabalho.

*Todas as empresas internacionais têm avaliações de desempenho, porque sem esta avaliação de desempenho há uma coisa que se chama cortar, ou fechar a torneira, aos planos de sucessão. São os Succession plans. (...) Ora, o mais importante é ouvi-los e fazê-los saber que nós estamos interessados em que eles se desenvolvam. Que estamos aqui para ajudá-los a desenvolverem-se. Que têm muitos instrumentos para fazê-lo, formação, formação on-line, cross exposure em outros departamentos para aprender. Têm muitas coisas que podem utilizar mas nós temos de estar lá, sentar-nos com eles e dizer-lhes, por exemplo, que achamos que pode melhorar e que pode chegar a uma chefia. Se virmos uma pessoa que se destaca, temos a obrigação de encaminhar essa pessoa para formação para prepará-la para uma chefia. Se não fizeres uma avaliação de desempenho, não poderás saber quem se destaca (DRH-Grupo C).*

*Se contribuímos para o seu desenvolvimento, transferimo-las para outros países, para outros Hotéis. Por exemplo, o nosso Diretor de F&B vai agora para Assistente do Diretor de F&B num Hotel de maior dimensão em Itália. Isto vai acontecer porque ele fez formação, desenvolveu-se e quando isto acontece surgem oportunidades no Grupo C. Se o colaborador quiser, se estiver disposto a viajar, nós vamos desenvolver as suas competências. Ele precisa apenas de utilizar as ferramentas que lhe disponibilizamos. Dessa forma, nós vamos ajudá-lo a atingir o nível seguinte (RSI-Grupo C).*

A Diretora de Recursos Humanos refere que alguns trabalhadores investem na sua formação e desenvolvimento profissional e pessoal, contudo, isso depende da faixa etária, do nível cultural ou mesmo das suas possibilidades económicas. O hotel incentiva o desenvolvimento profissional na medida em que, por vezes, financia ações de formação no exterior do hotel. As pessoas investem fundamentalmente em cursos de línguas, particularmente aquelas que trabalham na receção e lidam mais com o público.

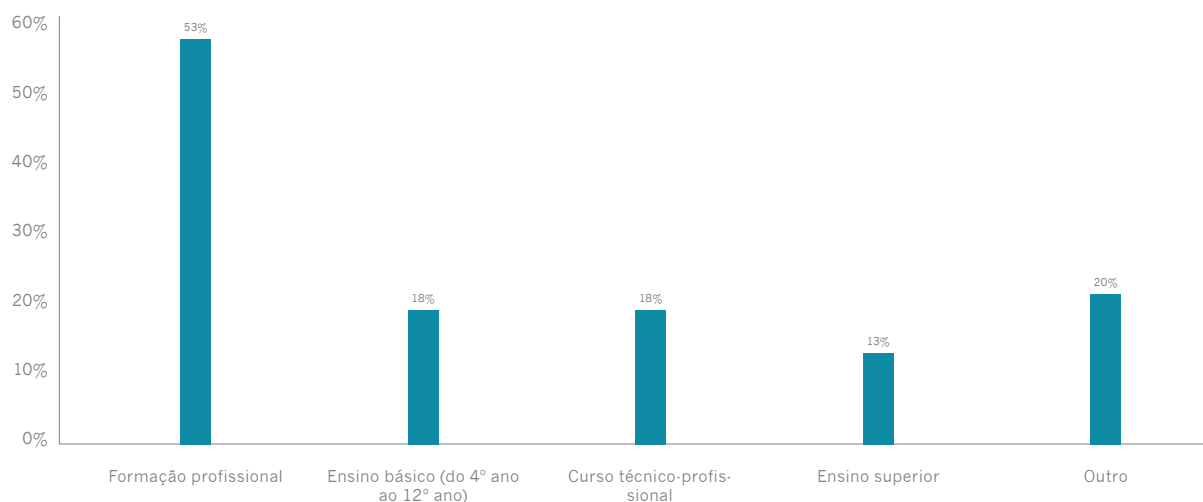
*Alguns. Depende da faixa etária, depende do nível cultural mas eu penso que sim. Tivemos dois barmans que foram a Inglaterra fazer um curso de cocktails. Nós pagámos mas foram eles que tiveram a ideia. Eram eles que queriam ir. Nós aceitámos e financiámos. (...) Quem pode fazer, faz sobretudo cursos de línguas. Porque aqui também fazemos cursos de línguas mas não se pode ter o mesmo horário adaptado a cada pessoa. Os colaboradores investem bastante nos cursos de línguas, sobretudo na área de receção e atendimento ao público (DRH-Grupo C).*

A Diretora dos Recursos Humanos defende que o grupo valoriza a aposta dos trabalhadores na formação e no seu desenvolvimento, oferecendo-lhes oportunidades de evolução dentro da empresa, nomeadamente a mudança de departamento ou até de hotel. De acordo com a mesma entrevistada, é a consciência desta valorização que também motiva os trabalhadores a apostar no seu desenvolvimento.

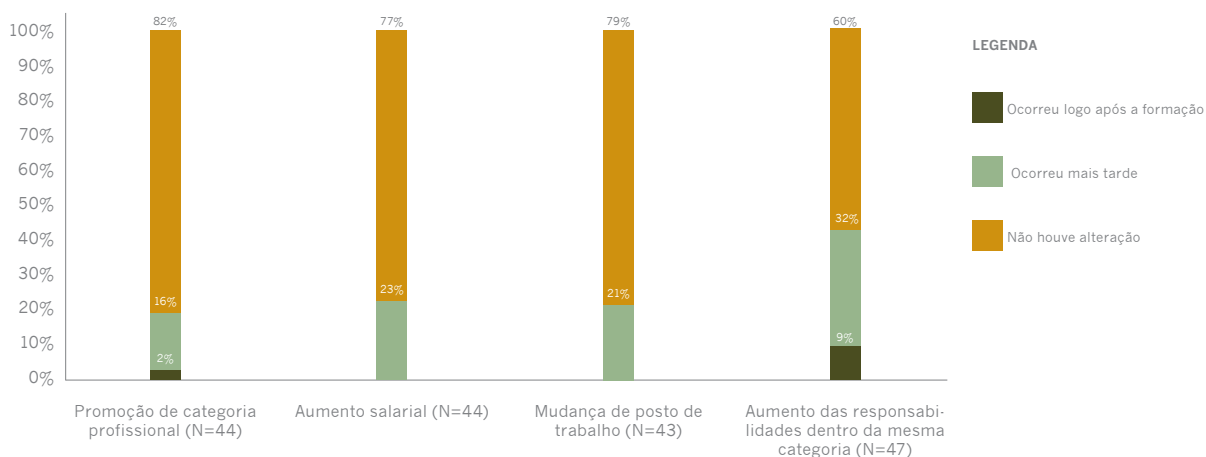
*Eles sabem que se estiverem a trabalhar connosco e a estudar, ao terminar esses estudos, terão mais opções a evoluir dentro da empresa. Creio que o farão, também, por essa razão. Como, por exemplo, aprender uma nova língua para mudar para outro hotel da cadeia. Dizem-nos que estão a terminar a formação e que gostariam de mudar de departamento. Tentam perceber se existe a possibilidade de isso acontecer. Se não houver vagas, faz-se uma Cross exposure, ou trabalha na área alguns dias para sabermos como se comporta e se houver uma vaga noutra hotel, a pessoa pode sempre tentar (DRH-Grupo C).*

Olhando para os dados do inquérito, constata-se que 73% dos inquiridos assumem que têm investido pessoalmente na formação, indo além da formação proporcionada pelo hotel (apêndice 8, tabela 187), sendo que 73% destes investiram em formação tendo em conta as necessidades do hotel ou do grupo (apêndice 8, tabela 188). O maior investimento pessoal ao nível da formação tem sido no âmbito da formação profissional (53%), do Ensino Básico, dos Cursos Técnico-profissionais (18%) e do Ensino Superior (13%) (gráfico 5.3.4.4.1., apêndice 8, tabela 189). De entre aqueles que investem em formação, há ainda 20% que referem ter investido em outro tipo de formação, como por exemplo línguas, seminários e outras formações.

**Gráfico 5.3.4.4.1.** Formas de investimento pessoal na formação (N=45) - Grupo C



Todavia, a maioria dos inquiridos assinala que, na sequência do investimento que fizeram em formação não houve quaisquer alterações na sua situação profissional. Nos casos em que ocorreram alterações, estas sucederam sobretudo ao nível do aumento de responsabilidades dentro da mesma categoria profissional (aproximadamente 40%), seguindo-se o aumento salarial (23%), a mudança do posto de trabalho (21%) e a promoção da categoria profissional (18%). De uma maneira geral, estas alterações não ocorreram logo após a formação, mas mais tarde. No entanto, 9% dos inquiridos assumiram que o aumento de responsabilidades ocorreu logo após a formação (gráfico 5.3.4.4.2., apêndice 8, tabela 190).

**Gráfico 5.3.4.4.2.** Alteração na situação profissional na sequência de investimento em formação · Grupo C

Sistema de remuneração no Hotel C é baseado nas funções desempenhadas. Existem também vários sistemas de prémio e reconhecimento pelo bom desempenho, nomeadamente o *Star bonus* ou “Grupo C” *Moment*, *Spirit Winner*, o “Colaborador do mês” e o “Colaborador do ano”. Os prémios *Star bonus* ou “Grupo C” *Moment* são atribuídos aos trabalhadores que, nesse mês, se tenham destacado por uma atuação extraordinária, numa determinada situação. Este prémio consiste numa compensação monetária de 25 euros. O prémio *Spirit Winner* é atribuído a nível internacional e premeia a atuação de um trabalhador que tenha tido um grande impacto no hotel ou na prestação ao cliente. Existe ainda o prémio para o “Colaborador do Mês” que consiste no reconhecimento do desempenho mensal de um trabalhador por parte dos seus colegas. Para obter este prémio um trabalhador pode propor-se individualmente, mediante fundamentação, mas os colegas terão também de o nomear. Este prémio traduz-se numa compensação monetária de 50 euros. É entre os colaboradores do mês que é eleito o “Colaborador do Ano”.

*O Star bonus são as pessoas que se destacam por algum motivo nesse mês, por uma boa ideia, por uma boa ação, pelos serviços que prestam ao cliente. Os nomes podem ser Star bonus ou Grupo C Moment. São nomes de prémios atribuídos que reconhecem coisas bem-feitas. (...) Também temos, a nível internacional, o que se chama Spirit Winner que é um prémio que nós ganhámos este ano, por algo feito por algum dos nossos colaboradores que significa um grande impacto no serviço do hotel ou na prestação de serviços à clientela. (...) temos o “Colaborador do mês” que é eleito por nós, através de um papel onde cada um escreve (argumenta) porque deve ser eleito o “Colaborador do mês”. Por exemplo, um colaborador foi muito prestável e ajudou outro a montar uma sala. O colaborador que ajudou escreve isso no papel, propondo-se para trabalhador do mês. O colega que foi ajudado vai confirmar essa ajuda por escrito e nomeá-lo também para trabalhador do mês. Digamos que é um colaborador que ao longo do mês esteve a colaborar com os outros, sendo reconhecido pelos colegas por essa atitude (DRH-Grupo C).*

A Diretora de Recursos Humanos considera que há muito reconhecimento público do pessoal, nomeadamente o reconhecimento público nas festas mensais de aniversário

para com os trabalhadores que tenham tido boas atuações com os cliente ou colegas, através da atribuição dos prémios, de certificados e de prendas.

*Nós reconhecemos muito o nosso pessoal. Qualquer coisa que eles façam bem, com um cliente ou com um colaborador, nós reconhecemos esse facto mensalmente nas festas de aniversário que desenvolvemos. Nós temos o “Colaborador do mês” e temos os team members que se destacaram nesse mês porque fizeram algo importante. Então, têm um reconhecimento com um certificado e um pequeno presente (DRH-Grupo C).*

Analisando os dados dos inquéritos expressos na tabela 5.3.4.4.1. (apêndice 8, tabela 191) constata-se que as formas de reconhecimento mais expressivas são aquelas que advêm do reconhecimento informal ou do reconhecimento público e formal por parte das chefias e dos colegas. O reconhecimento informal por parte das chefias é mais destacado pelos inquiridos ao nível da autonomia (48%), da iniciativa (47%), das novas ideias (46%) e da resolução de problemas (45%). O reconhecimento público e formal por parte das chefias é mais destacado ao nível do trabalho realizado (51%). É de notar que o reconhecimento por parte dos colegas se destaca ao nível da partilha de conhecimento, uma vez que é indicado por 39% dos inquiridos. A atribuição de prémios e promoções são, para os inquiridos, formas de reconhecimento bastante residuais. É de salientar que alguns inquiridos, ainda que numa percentagem reduzida, consideram que no hotel não há reconhecimento relativamente às situações mencionadas, em particular ao nível da autonomia (10% dos inquiridos).

**Tabela 5.3.4.4.1.** Formas de reconhecimento - Grupo C

Tipo de reconhecimento	Resolução de problemas (N=58)	Iniciativa (N=59)	Autonomia (N=58)	Trabalho realizado (N=61)	Partilha de conhecimento (N=64)	Novas ideias (N=65)
Reconhecimento informal por parte das chefias	45%	47%	48%	26%	31%	46%
Reconhecimento público e formal por parte das chefias	29%	29%	29%	51%	34%	34%
Reconhecimento por parte dos colegas	17%	24%	21%	18%	39%	20%
Prémio	10%	5%	3%	15%	2%	9%
Promoção	3,4%	1,7%	6,6%	6,6%	0%	0%
Não reconhece	7%	3%	10%	5%	5%	3%

Relativamente ao *turnover*, o Responsável pelo Sistemas de Informação é perentório:

*Nós temos pessoas connosco há quatro ou cinco anos, desde que abrimos. Muitos dos Hotéis já teriam perdido estas pessoas. Normalmente em Portugal, pelo que consegui perceber, a média de permanência das pessoas nos hotéis é de um ou dois anos. Ora, ter pessoas a trabalhar cinco anos connosco quer dizer o quê? Isto quer*

*dizer que o clima é bom, o que obtêm do Grupo C é bom e gostam do ambiente em que trabalham (RSI-Grupo C).*

Os discursos dos entrevistados demonstram uma forte preocupação de reter os trabalhadores que integram o grupo, encarando a perda de um trabalhador como a perda de conhecimento.

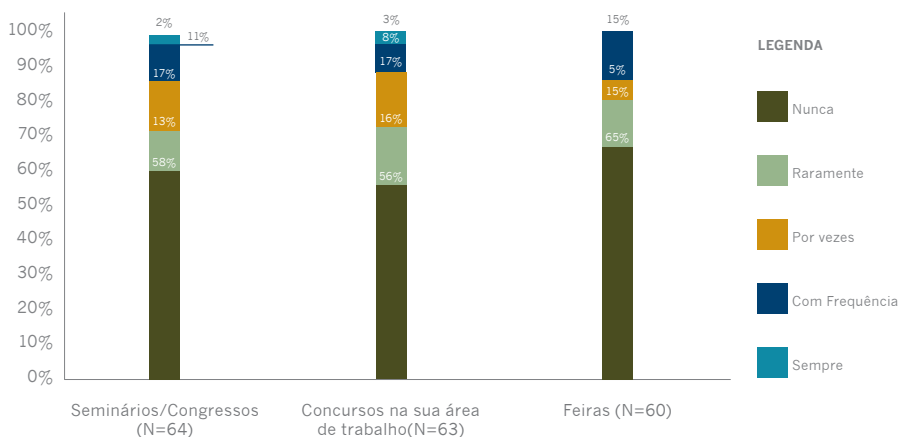
O incentivo ao alargamento dos contactos dos trabalhadores do hotel através da participação em eventos e da manutenção de redes com ex-trabalhadores é também uma forma de estimular a troca de conhecimento. Neste sentido, o Hotel C1 promove e estimula a participação em seminários e em concursos internos, como por exemplo concursos para a escolha de um nome para a revista ou para um restaurante.

A Diretora de Recursos Humanos refere que se mantém em contacto com alguns ex-trabalhadores por afinidade pessoal, mas sobretudo com aqueles que tem interesse em que retornem ao hotel. No entanto, ao nível profissional há a obrigatoriedade de manter o contacto com os ex-trabalhadores, com o intuito de não se perder o seu talento.

*Continuo a ter contacto com eles e eles têm contacto comigo. Sobretudo se são pessoas com quem vale a pena manter contacto. Pessoas que nos interessa, no futuro que regressem ao hotel. Ou que sejam meus amigos. A nível profissional estamos obrigados a manter o contacto com pessoas que já saíram, de forma a ir acompanhando o seu percurso. Nós queremos sempre manter o talento, não queremos deixar sair esse talento (DRH-Grupo C).*

Analisando os dados do gráfico 5.3.4.4.3. (apêndice 8, tabela 192), constata-se que a participação dos inquiridos em eventos é pouco expressiva. Entre 58% a 65% dos inquiridos afirmam que *nunca* participam em feiras, concursos na sua área de trabalho e/ou seminários/congressos. A participação em feiras, concursos na área de trabalho dos inquiridos e seminários/congressos ocorre *raramente* entre 13% a 16% dos casos. Sendo apenas uma pequena percentagem de inquiridos que indica que participa *com frequência* (entre 8% a 11%) ou *sempre* (2% a 3%) neste tipo de eventos.

Gráfico 5.3.4.4.3. Participação em eventos - Grupo C





### 5.3.4.5. Sistemas de informação e comunicação

Os entrevistados mencionam vários meios através dos quais se estabelece a comunicação dentro do hotel, sendo estes: as reuniões; o monitor do refeitório e as revistas.

As reuniões são destacadas como momentos importantes de comunicação. Anualmente, são realizadas duas reuniões gerais durante as quais o Diretor do hotel transmite a toda a equipa toda a informação que considera relevante.

*Duas vezes por ano, temos uma reunião conduzida pelo Diretor Geral com toda a equipa e se tivermos alguma coisa importante para anunciar até podemos fazer a reunião com maior regularidade – mais vezes. É nessa reunião que o Diretor Geral irá divulgar a informação a toda a equipa (RSI-Grupo C).*

Em todos os departamentos é realizada uma reunião mensal de comunicação

*(...) onde os chefes de cada departamento fazem a atualização do dia-a-dia, passando informação sobre o que está a acontecer financeiramente e em todos os outros aspetos (RSI-Grupo C).*

No refeitório do hotel existe um ecrã

*(...) onde se pode visualizar informação sobre o Grupo C. Quem faz anos, qual é a taxa de ocupação, quem recebeu o prémio de Team member of the year, colaborador do ano ou mês (...). Todas estas informações estão nesse monitor da cantina (RSI-Grupo C).*

As revistas, nomeadamente as *newsletters on-line*, são também meios de comunicação utilizados. No entanto, nem todos os trabalhadores têm acesso a estas publicações, uma vez que 25% (apêndice 8, tabela 193) dos inquiridos indicam que nunca utilizam o computador no desempenho das suas funções e 55% (apêndice 8, tabela 194) declaram que não costumam aceder à *internet* no hotel. Destes, 53% referem que não acedem à *internet* porque no hotel não têm acesso a um computador, 41% não sentem necessidade de aceder à *internet* no trabalho e 6% assumem que não sabem utilizar a *internet* (apêndice 8, tabela 195).

Quando se pergunta aos entrevistados se a informação é facilmente acessível, o Diretor Geral e o Responsável pelo Sistemas de Informação deixam claro que a acessibilidade à informação depende das suas características e da confidencialidade, pelo que existem diversos níveis de acesso.

*Tudo depende de qual é a tipologia da informação. Há informações que sou eu que começo a distribuir aos meus colaboradores diretos e eles são autorizados a “cascadear” esta informação ao resto do pessoal. Há informações que são completamente confidenciais e ficam paradas ao nível desta mesa aqui, há informações que vêm diretamente da sede central para toda a gente. Portanto, a informação em si é distribuída segundo a*

*natureza da informação, segundo aquilo que é o objetivo que se pretende e segundo, naturalmente, a confidencialidade (DG-Grupo C).*

*Não é acessível a todos, por exemplo, aceder ao OPERA, o sistema de reservas do Hotel. O Diretor Geral tem acesso ao OPERA mas ele apenas consegue ver duas coisas, quantas pessoas estão alojadas nesse dia (ocupação do dia) e quem vai chegar. Nada mais. Ele não pode fazer uma reserva, não pode fazer nada. Tenho discussões com os diretores gerais todos os meses porque eles querem ter acesso mas não têm. Há certos níveis de acesso. Os colaboradores têm de fazer formação que lhes garanta os certificados necessários para trabalhar com as aplicações (RSI-Grupo C).*

Quando se pergunta se existe uma base de dados de acesso geral às informações importantes, o Responsável pelos Sistemas de Informação refere que ao nível do grupo existe a aplicação informática *OnQ insider*.

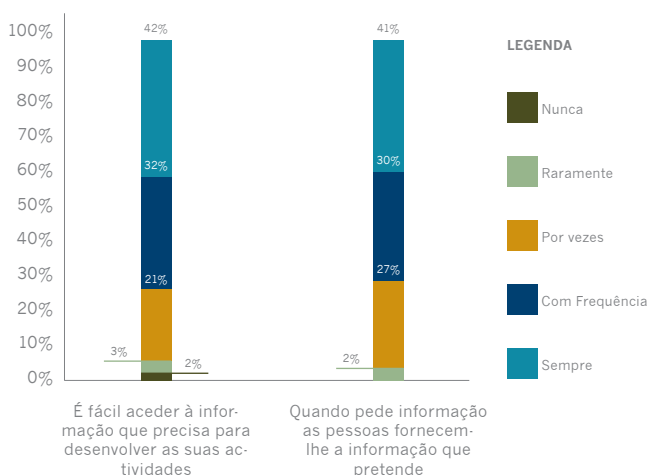
*É uma aplicação baseada na World Wide Web, onde o colaborador pode recolher toda a informação necessária sobre a Empresa (RSI-Grupo C).*

Ao nível do hotel existe uma pasta no servidor

*(...) onde todos os colaboradores podem partilhar informação inter-departamental entre si. (...) É uma pasta comum. Todos têm acesso a esta pasta. Se queremos divulgar um ficheiro com informação que todos necessitam, colocamos nesta pasta no servidor (RSI-Grupo C). (...) nada de informação confidencial (...) As pessoas aqui encontram apenas a informação de que necessitam. É informação que as pessoas usam (RSI-Grupo C).*

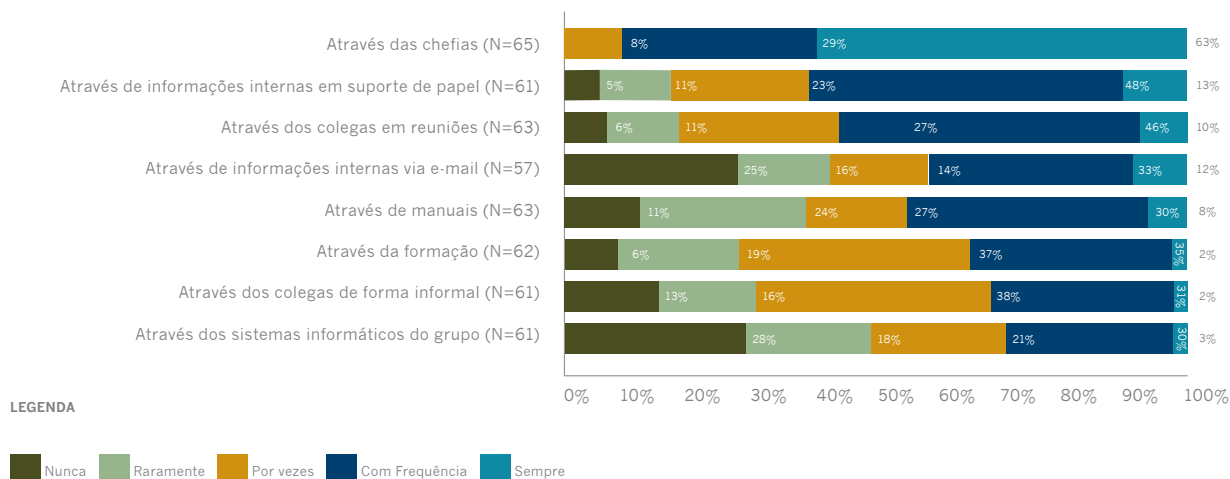
Olhando para os dados do inquérito, apresentados no gráfico 5.3.4.5.1. (apêndice 8, tabela 196), verifica-se que a maioria dos inquiridos considera que com frequência (32%) ou *sempre* (42%) é fácil aceder à informação de que precisam para desenvolver as suas atividades e que, quando pedem informação, *com frequência* (30%) ou *sempre* (41%) esta é-lhes é fornecida. No entanto, é de notar que alguns revelam dificuldade no acesso à informação, uma vez que 26% concentram a suas resposta no *nunca*, *raramente* e *por vezes* é fácil aceder à informação de que necessitam e 29% reúnem as suas respostas no *raramente* e *por vezes* as pessoas lhes fornecem a informação que solicitam e pretendem.

**Gráfico 5.3.4.5.1.** Acesso à informação para a realização das funções (N=66) - Grupo C



Através dos dados apresentados no gráfico 5.3.4.5.2. (apêndice 8, tabela 197), constata-se que os principais meios através dos quais os inquiridos têm acesso à informação necessária para a realização das suas funções são as chefias, as informações internas em suporte de papel, os colegas em reuniões e as informações internas via *e-mail*. É de salientar que os dados são mais expressivos no que se refere aos meios através dos quais os inquiridos nunca conseguem obter a informação de que necessitam, ao nível dos sistemas informáticos do grupo (28%) e informações internas via *e-mail* (25%). Esta situação é expectável, uma vez que nem todos os trabalhadores utilizam computadores no desempenho das suas funções ou acedem à internet mesmo nos locais disponibilizados para tal. A grande maioria dos inquiridos tem uma opinião positiva relativamente à qualidade da informação a que tem acesso no hotel. Mais especificamente, a informação é considerada: *atualizada* (98%), *bem organizada*, *disponibilizada atempadamente* e *ajuda a decidir* (88%) e *não tem erros* (74%). (apêndice 8, tabela 198). No entanto, nota-se que a opinião relativamente à fiabilidade da informação é um pouco menos positiva, na medida em que um número, ainda significativo, 26% dos inquiridos, considera que a informação tem erros.

**Gráfico 5.3.4.5.2.** Meios através dos quais os inquiridos têm acesso à informação para a realização das funções - Grupo C



### 5.3.4.6 Avaliação dos resultados

A avaliação dos resultados do Hotel C é realizada a vários níveis, designadamente ao nível financeiro, ao nível da avaliação de desempenho e ao nível da satisfação dos clientes. O sistema de avaliação de desempenho por objetivos é uma ferramenta com a qual são avaliados os resultados em diversas áreas de funcionamento do hotel, designadamente ao nível financeiro, da qualidade do serviço, da produtividade e da satisfação dos clientes. São também avaliadas as competências dos trabalhadores, mobilizadas para a concretização dos objetivos, tendo em conta os valores do Grupo C.

*Cada um de nós tem objetivos, sejam financeiros, seja de satisfação, seja de qualidade. Cada um de nós tem uma série de objetivos a cumprir. Nós temos o nosso boletim de avaliação dividido em duas partes. Temos uma parte que é ligada ao bônus, no fim do ano, que são três pontos principais. Os primeiros três são financeiros, puramente financeiros. Relativamente aos outros dois, um é ligado à qualidade, aquilo que é a pontuação de qualidade do hotel. E o quinto é o target, portanto, o objetivo de satisfação de clientela. Depois, temos toda uma série de objetivos, chamados secundários, mas que entram dentro da nossa avaliação global, nos quais nós temos toda uma série de parâmetros, tipo poupança de energia, tipo a capacidade de fazer previsões financeiras corretas, tipo, por exemplo, toda a nossa capacidade de monitorizar ações comerciais. Há toda uma série de coisas que são consideradas na folha como objetivo secundário. Há esta preocupação de verdadeiramente ter uma série de objetivos e, naturalmente, saber avaliá-los ao final do ano (DG-Grupo C).*

*Desenham-se os objetivos e depois avalia-se se os objetivos foram alcançados, tendo como base estas competências. Então, temos os objetivos, que normalmente costumam ser objetivos de produtividade, por exemplo, nós temos um programa de fidelização de clientes que se chama HHonors e na receção o objetivo pode ser conseguir mais fidelizações de clientes. Pode ser também um objetivo de upsellings. Tudo isto são objetivos de pessoal. Então, o que fazemos? O colaborador atingiu os objetivos. Muito bem, o que utilizou para alcançar estes objetivos? Fez team work, aplicou os valores do Grupo C, de hospitalidade, de integridade, de leadership, de team work, de ownership e de now? (...) Os nossos valores são hospitalidade, integridade, liderança, trabalho de equipa, ownership e now (fazê-lo agora, não adiar nada). (...) Com base nestes valores, retirámos alguns valores em que nós avaliamos o desenvolvimento e o desempenho dos colaboradores, adaptando a exigência desta avaliação aos colaboradores e às chefias. Então nós verificamos se a pessoa está a viver os valores da empresa (living the values). (...) Tendo isto como base, depois fazemos um rating de 1, 2 ou 3, dependendo, porque 4 e 5, ele não consegue. (...) A escala é: excepcional, excede as expectativas; cumpre as expectativas; não chega às expectativas; e não cumpre as expectativas. Uma escala de 5 (DRH-Grupo C).*

No Hotel C, também se procede a uma avaliação formal da satisfação do clientes através de dois inquéritos por questionário, um facultado ao cliente durante a estada no hotel e outro enviado via *e-mail* após a sua partida. Para além disso, ainda é mencionada a avaliação do cliente aos vários serviços do hotel através da internet. Trata-se, concretamente, dos comentários realizados pelos clientes nos *sites* de viajantes.

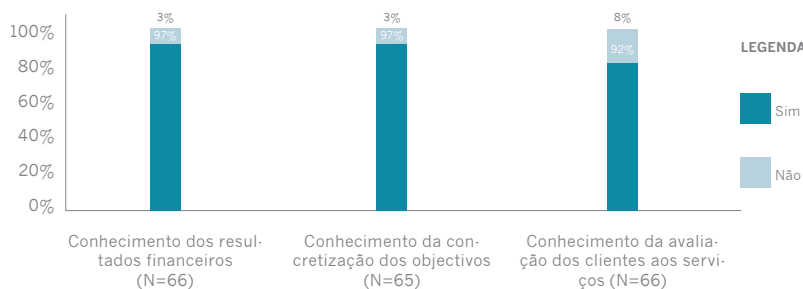
*Através dos questionários nos quartos e dos questionários enviados por e-mail. (...) temos os comentários dos clientes, agora através da internet, por exemplo o Tripadvisor e todas estas páginas de viagens (...)* (DRH-Grupo C).

A divulgação dos resultados relativos ao funcionamento do Hotel C ocorre nas reuniões gerais do hotel e através da sua divulgação no painel e no monitor do refeitório.

*Temos uma reunião com todo o pessoal e com o Diretor Geral. Nessa reunião comunicam-se as novidades da cadeia, a situação do hotel, e é aí que se explicam os números do hotel, o revenue do mês e do trimestre anterior e se atingimos o target (objetivo) ou não, os prémios atribuídos. Cada trimestre fazemos um team member fórum* (DRH-Grupo C).

Analisando os dados do inquérito, constata-se que a maioria dos inquiridos revela ter conhecimento dos resultados financeiros do hotel (97%), da concretização dos objetivos (97%) e da avaliação dos clientes aos serviços prestados (92%) conforme mostram os do gráfico 5.3.4.6.1. (apêndice 8, tabela 199).

Gráfico 5.3.4.6.1. Conhecimento de resultados do hotel - Grupo C



Os inquiridos referem vários meios através dos quais adquirem conhecimento acerca dos resultados do hotel. Neste âmbito, as chefias desempenham o papel principal na transmissão dos resultados do hotel, quer seja ao nível financeiro (75%), ao nível da concretização dos objetivos (61%) ou ao nível da avaliação dos clientes (49%). São também apontadas outras fontes de informação relativas aos resultados financeiros, designadamente através de informação afixada no hotel (32%), de comunicações internas (30%) através dos colegas em reuniões (17%) e em conversas informais (15%), bem como através dos sistemas informáticos do hotel (12%). No que diz respeito aos meios através dos quais se obtém conhecimento sobre a concretização dos objetivos, para além das chefias, destaca-se ainda as comunicações internas (46%), a transmissão através de colegas em reuniões (45%), a informação afixada no hotel (36%) e as conversas in-

formais com os colegas (21%). Ao nível da transmissão dos resultados relativos à avaliação dos clientes, os inquiridos, para além das chefias, destacam as comunicações internas (45%), os sistemas informáticos do hotel (36%), a informação afixada no hotel (30%), as conversas informais com os colegas (25%) e em reuniões (23%). Em suma, os principais meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento dos resultados do hotel são: as chefias, as comunicações internas, a informação afixada no hotel, os colegas em reuniões e em conversas informais e os sistemas informáticos do hotel. Este último, mais concretamente para a transmissão da avaliação dos clientes aos serviços usufruídos, conforme se pode constatar na tabela 5.3.4.6.2. (apêndice 8, tabela 200).

**Tabela 5.3.4.6.2.** Meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento dos resultados - Grupo C

Categorias de resposta	Resultados financeiros (N=60)	Objetivos do hotel (N=56)	Avaliação dos clientes (N=53)
Chefias	75%	61%	49%
Informação afixada no hotel	32%	36%	30%
Comunicações internas	30%	46%	45%
Colegas em reuniões	17%	45%	23%
Colegas em conversas informais	15%	21%	25%
Sistemas informáticos do hotel	12%	16%	36%
Intranet	7%	14%	11%
Sites na internet	0%	5%	15%
Revista do grupo	0%	14%	8%
Outro	0%	2%	0%

## VI – Análise comparativa e discussão dos resultados dos estudos de caso

Neste capítulo são comparados e discutidos, à luz da literatura sobre a Sociologia das Organizações e sobre a Gestão do Conhecimento, os principais resultados obtidos nos três estudos de caso.

### 6.1 Etapas da Gestão do Conhecimento

#### 6.1.1. Criação e aquisição de conhecimento

No modelo de análise que balizou a pesquisa empírica foram identificados vários processos que desencadeiam a criação de conhecimento dentro das organizações. Como vimos, o conhecimento pode ser criado a partir da investigação, da interação presencial da discussão de problemas, da partilha de experiências, da autoaprendizagem através da reflexão e experimentação, do incentivo à criatividade, da aprendizagem com o sector e com os *stakeholders*, como fornecedores, clientes, a concorrência ou outros atores da comunidade envolvente.

Numa análise comparativa dos três grupos hoteleiros, constata-se que os Grupos A e B não desenvolvem qualquer investigação interna mas que integram conhecimentos provenientes de investigação realizada por atores externos, nomeadamente através de protocolos com universidades e centros de investigação. O Grupo C, pelo contrário, faz um investimento significativo nesta área. Este grupo possui a sua própria equipa de investigação e desenvolvimento cujo objetivo é desenvolver novos produtos de hotelaria, sendo, por isso, um grupo de referência na inovação em hotelaria. A atividade de investigação é centralizada e o conhecimento produzido é posteriormente disseminado pelas diversas unidades hoteleiras.

Nos hotéis dos Grupos A, B e C são as reuniões que se destacam enquanto momentos privilegiados de interação presencial, de partilha de experiências e de discussão dos problemas que se vão colocando no quotidiano. Mas as interações promotoras de conhecimento tendem a acontecer também em contextos de informalidade e são exemplo disso as conversas no refeitório onde se trocam experiências bem como o diálogo direto com os Diretores dos Hotéis. No Grupo A são as dinâmicas do sistema de certificação em gestão ambiental que invariavelmente geram momentos de discussão de problemas e de sugestões que podem originar novo conhecimento. Em alguns hotéis deste grupo a interação presencial entre a gestão de topo e a base operacional parece ser explicitamente estimulada. É esse o objetivo dos “pequenos-almoços com o Diretor” durante os quais os representantes das várias secções discutem as principais dificuldades e sugerem eventuais soluções.

Relativamente à aprendizagem através de processos de reflexão e de experimentação, são também as constantes reuniões que aparecem de uma forma transversal nos três estudos de caso. O que facilmente se compreende, tendo em conta as características do sector em questão: as inúmeras reuniões são momentos onde o trabalho realizado nos hotéis e os seus resultados são objeto de uma análise minuciosa e onde se equacionam eventuais medidas corretivas. A avaliação de novos projetos/iniciativas nos hotéis do Grupo B e a avaliação de novos produtos e serviços no hotel do Grupo C são situações propícias à autoaprendiza-

gem através da experimentação. Nos hotéis do Grupo A, a revisão do sistema de qualidade, o acompanhamento do plano de metas e objetivos e as situações de informalidade, constituem também momentos de reflexão sobre as experiências de trabalho e de análise dos novos projetos de forma a promover a criação de novo conhecimento através da experimentação. De acordo com Liebowitz & Beckman, as revisões operacionais, as revisões efetuadas após a implementação de projetos ou novas iniciativas e a avaliação do trabalho realizado por equipas de melhoria de qualidade são fontes de autoaprendizagem cujos procedimentos desenvolvidos podem ser utilizados em projetos futuros (Liebowitz & Beckman, 1998).

Adotando uma perspetiva crítica relativamente ao seu grupo, o Diretor de Recursos Humanos do Grupo B considera que embora esta se faça num âmbito restrito não existem práticas de reflexão alargada.

Os dados do inquérito mostram que nos contextos de trabalho se criam com alguma frequência, embora não de forma sistemática, situações de partilha de experiências e de discussão sobre os problemas e respetivas soluções. A grande maioria dos inquiridos dos três grupos indica que os colegas se reúnem *por vezes*, *com frequência* ou *sempre* de forma espontânea para resolver problemas de trabalho (66% no Grupo A, 73% do Grupo B e 86% do Grupo C) e que na sua equipa de trabalho se estimula *por vezes*, *com frequência* ou *sempre* a troca de experiências (78% no Grupo A, 77% do Grupo B e 94% do Grupo C).

No que diz respeito à autoaprendizagem através da reflexão e da experimentação, a maioria dos inquiridos dos três grupos indica que na sua equipa de trabalho quando se experimentam novas formas de trabalhar os resultados são discutidos *por vezes*, *com frequência* ou *sempre* (82% nos Grupo A e B e 95% do Grupo C), assim como os resultados da implementação de um novo serviço ou projeto (83% no Grupo A, 77% do Grupo B e 92% do Grupo C). É de salientar que uma larga maioria dos inquiridos assume que reflete sobre as suas experiências de trabalho (94% no Grupo A, 90% do Grupo B e 100% do Grupo C) e considera que dispõe de tempo para refletir sobre o que faz (85% no Grupo A, 90% do Grupo B e 97% do Grupo C). Ainda relativamente a estas questões, é importante destacar que os inquiridos do Grupo C, comparativamente com os dados dos Grupos A e B, revelam que se encontram com maior frequência em situações propícias à discussão de problemas e soluções, à troca e partilha de experiências e à autoaprendizagem no contexto de trabalho.

No que diz respeito aos incentivos à criatividade, constata-se que em nenhum dos hotéis dos três grupos existem programas específicos para recolha de sugestões, de avaliação e implementação das mesmas. Contudo, nos três grupos são mencionados meios formais ou informais através dos quais os trabalhadores podem transmitir e apresentar as suas ideias. Alguns destes meios são coincidentes nos três casos, como se pode constatar na tabela 6.1.1.1.



**Tabela 6.1.1.1.** Meios de transmissão de ideias e sugestões

Grupo A	Grupo B	Grupo C
Reuniões	Reuniões	Reuniões
Questionários para avaliação do clima organizacional	Questionários para avaliação do clima organizacional	
Partilhar com os Diretores	Partilhar com os Diretores	
Informalmente	Informalmente	
Caixas de sugestões		Caixas de sugestões
Comité de Alojamento Comité de F & B Comité de Compras Comité de Segurança e Higiene no Trabalho	Chefias	Chefias
	Iniciativas pontuais	

Estes meios de partilha de ideias e sugestões são fragmentários e dispersos, não se verificando, em qualquer dos casos, políticas de integração que permitam a confluência destas ideias. Embora a informalidade seja referida por diversos autores como um fator importante para que ocorra a transferência de conhecimento e exista um ambiente criativo e propício à discussão de ideias, o facto de não existir um sistema de recolha, avaliação e implementação sistemática de novas ideias poderá resultar na perda de sugestões com um potencial impacto positivo no desempenho dos hotéis.

Apesar da profusão de sistemas de recolha de ideias e sugestões que foram identificadas nos três casos, a grande maioria dos inquiridos, quando tem uma ideia ou sugestão, falam em primeiro lugar com o seu superior (80% no Grupo A, 89% no Grupo B e 88% no Grupo C). Estes dados indicam claramente que no sector da hotelaria as chefias intermédias constituem um importante veículo de transmissão de ideias e sugestões dos trabalhadores. Tal como já tinha sido defendido por Nonaka e Takeuchi (1997), esta realidade revela bem a importância das chefias para a criação de novo conhecimento, uma vez que estas estão numa posição em que conseguem sintetizar e integrar, quer os conhecimentos dos trabalhadores de primeira linha, quer os conhecimentos dos executivos ao nível superior.

Os entrevistados dos três grupos consideram que as sugestões propostas pelos trabalhadores são implementadas na medida em que sejam consideradas boas e exequíveis. No entanto, e de uma forma geral, não existem, em qualquer dos grupos, práticas formais de recompensa dos autores das ideias que eventualmente venham a ser implementadas. Um dos entrevistados do Grupo A considera que esse reconhecimento é dado pelo prémio obtido pelo trabalhador com a concretização dos objetivos anuais dos hotéis; dois entrevistados do Grupo C referem que este reconhecimento é espelhado na avaliação de desempenho. Nos hotéis dos Grupos A e B existe a preocupação em reconhecer publicamente os responsáveis pelas ideias inovadoras.

Relativamente à implementação das ideias inovadoras e o seu reconhecimento, verificou-se uma certa discrepância nas respostas dos inquiridos do Grupo A e B relativamente ao Grupo C, o que faz transparecer naqueles a ausência de políticas explícitas de incentivo à criatividade. Por um lado, uma percentagem significativa dos inquiridos

dos Grupos A e B considera que as ideias sugeridas pelos trabalhadores não são implementadas (47% do Grupo A e 57% do Grupo B) e que, mesmo quando as ideias são implementadas os nomes dos autores das ideias não são dados a conhecer (49% do Grupo A e 56% do Grupo B). No mesmo sentido, 55% dos inquiridos do Grupo A e 66% do grupo B não sabem como podem ser reconhecidos mediante a apresentação de ideias inovadoras. Por outro lado, a realidade do Grupo C parece algo diferente, na medida em que a maioria dos inquiridos considera que as ideias sugeridas pelos trabalhadores são implementadas (83%) e sabe-se quem as sugeriu (78%). Neste grupo, 77% dos inquiridos sabem como podem ser reconhecidos caso apresentem uma ideia inovadora.

Nos hotéis estudados não existem propriamente sistemas formalizados para a identificação das melhores práticas internas e externas que promovam a aprendizagem com o sector mas, embora de forma bastante díspar, todos eles utilizam métodos de identificação, registo e partilha de boas práticas. Esta investigação permitiu identificar as seguintes:

i) No Grupo A recorre-se à metodologia do “cliente mistério” para avaliar o cumprimento dos *standards* nos diferentes hotéis do grupo. Este procedimento constitui também uma ferramenta de *benchmarking* relativamente às práticas dos outros hotéis do grupo. Existe, ainda, o recurso a auditorias, a partilha de boas práticas nos Comitês de Alojamentos e de F&B e a experimentação de novos produtos e serviços, como forma de aprender com as boas práticas internas.

ii) No Grupo B, a identificação e a partilha de boas práticas internas ocorre quer informalmente (por exemplo quando os Diretores de Hotéis pernoitam noutros hotéis do grupo e observam as suas práticas), quer através da experimentação e registo formal de novos procedimentos e nas reuniões.

iii) No hotel do Grupo C aprende-se com o sector da hotelaria, mediante a divulgação de boas práticas internas na *intranet* ou através de *conference call*.

Os hotéis do Grupo A destacam-se no que diz respeito à identificação e partilha de boas práticas externas. A identificação destas práticas ocorre, formalmente, através de visitas organizadas a outros hotéis e informalmente, através de pesquisas na *internet* e da partilha de conhecimentos e de experiências que os membros do grupo trazem das viagens que realizam. Esta aprendizagem através da partilha de experiências de viajantes do grupo tem sido de grande importância para os hotéis, pois tem promovido a conceção de novas formas de fazer. Nos hotéis do Grupo B, a análise de boas práticas externas no sector hoteleiro ocorre predominantemente através da observação da concorrência. Embora esta prática não pareça ser uma preocupação central dos Diretores de Hotel. No Grupo C, o Diretor do Hotel C1 reconhece que é difícil fazer *benchmarking* dos procedimentos de hotéis externos ao grupo, porque os procedimentos de trabalho espelham realidades organizacionais diferentes.

Os dados do inquérito revelam que o conhecimento de práticas desenvolvidas por outros hotéis não é do domínio de todos os trabalhadores. No entanto, 48% dos inquiridos

do Grupo A, 62% do Grupo B e 70% do Grupo C revelam ter conhecimento de práticas da sua área de trabalho desenvolvidas por outros hotéis do grupo. Invariavelmente, os inquiridos revelam menor conhecimento relativamente às práticas da sua área de trabalho desenvolvidas por hotéis não pertencentes ao grupo (39% do Grupo A, 31% do Grupo B e 58% do Grupo C). É de salientar que os inquiridos do Grupo C revelam um maior conhecimento de práticas desenvolvidas na sua área de trabalho por outros hotéis. Ao olhar para os dados do inquérito dos três grupos, percebe-se que as chefias e as conversas informais entre colegas assumem uma grande importância quando se fala de transferência do conhecimento entre os diversos hotéis do mesmo grupo. Por outro lado, a transferência de conhecimento entre hotéis de grupos diferentes resulta, fundamentalmente, de processos informais, ainda que a gestão nos hotéis dos grupos A e B tenha a preocupação em dar a conhecer e confrontar os trabalhadores com as práticas de hotéis de outros grupos (ver ponto 5.1.3.1.). Com base nos dados expostos, constatamos que prevalece globalmente a preocupação em promover a aprendizagem através da identificação e partilha das práticas internas ao grupo, em detrimento das práticas de hotéis externos ao grupo.

Tal como refere Filleau e Ripoullie, o meio envolvente de uma organização tem diferentes domínios, nomeadamente o concorrencial, o tecnológico, o comercial, o político e o social. Integra, também, diferentes níveis, tais como o meio ambiente mais próximo, o contexto global e as futuras forças concorrenciais. Comporta, ainda, diferentes atores, como por exemplo os concorrentes, os fornecedores, os clientes, os diversos parceiros, o quadro legislativo, entre outros (Filleau & Ripoullie, 2002, pp. 155-156). Nesta investigação procurou-se saber em que medida as organizações em análise aprendem com o ambiente onde se inserem. Foram os protocolos com universidades, a participação em associações, a interação com outros atores do meio envolvente, a aprendizagem com clientes e fornecedores e o acompanhamento da concorrência que apareceram como os principais processos.

Os protocolos de estágio com as escolas superiores de hotelaria são uma realidade transversal a todos os hotéis dos três estudos de caso. Segundo Bukowitz e Williams (2002), a dinâmica dos estágios compele os envolvidos a trabalhar com outras pessoas em áreas diferentes, proporcionando o alargamento de redes de contactos e de informação e a transferência de conhecimento. No entanto, o Diretor de Recursos Humanos do Grupo B alerta para a forma como os estágios são encarados na hotelaria. Na sua ótica, eles são vistos como uma mera solução para colmatar a falta de mão-de-obra e não como um processo formativo, proporcionando-se poucas oportunidades de aprendizagem. Nos hotéis do Grupo A e Grupo B acrescentam-se os protocolos com universidades relacionados com a realização de pesquisa académica, situação que é muito rara no hotel do Grupo C uma vez que este possui a sua própria estrutura de investigação.

O Grupo A destaca-se no que diz respeito ao estabelecimento de protocolos com as universidades. Neste grupo, para além da receção de estagiários universitários e da abertura a atividades de investigação, acrescenta-se a colaboração em projetos em áreas como a da gestão energética. Destaca-se, neste grupo, a parceria com a empresa *Marketing FutureCast Lab* que fornece regularmente informação sobre as novas tendências de marketing. No âmbito da formação, são realizadas parcerias com instituições de

ensino superior que privilegiam a participação e a colaboração de trabalhadores do grupo em cursos de Mestrado. O conhecimento destas pessoas também é transposto para as equipas de trabalho dos hotéis. Por sua vez, a colaboração com as universidades na organização de eventos, permite ao grupo uma atualização constante de conhecimentos e uma participação ativa em fóruns de debate académico. Contudo, um dos entrevistados do Grupo A reconhece que a importação e implementação nos hotéis dos modelos desenvolvidos em parceria com a academia é reduzida, quer devido ao distanciamento entre os objetivos académicos e os propósitos empresariais, quer devido à falta de consolidação e de escala no sector da hoteleira em Portugal.

Relativamente à interação com atores do meio envolvente, como autarquias, empresas e associações locais, é nos hotéis do Grupo A que se reconhece uma aprendizagem constante através da troca de experiências e de perspetivas. Para além disso, reconhece-se que esta interação permite a obtenção de informação sobre o que se passa na região e nas localidades onde estão sediados os hotéis, permitindo uma atuação proativa ao nível da participação na promoção de eventos com o objetivo de capitalizar as dinâmicas e oportunidades do meio envolvente.

Os hotéis situados no Algarve dos três Grupos hoteleiros encontram-se representados em associações empresariais e de turismo, nomeadamente nos órgãos de gestão dessas entidades. O Grupo A destaca-se dos restantes com uma maior participação do neste tipo de organismos. A representação nos órgãos dirigentes destas associações permite não apenas a influência na tomada de decisão relativamente às políticas de turismo para a região, como lhe dá acesso a informação que os grupos podem mobilizar para melhor se ajustarem ao mercado em que competem.

Segundo Costa, na hotelaria, a qualidade implica um esforço continuado na procura da excelência, baseado na auscultação do cliente, no planeamento e no controlo da execução dos serviços de forma a evitar erros ou, até mesmo, aprender com os mesmos caso ocorram (R. Costa, 2008). A aprendizagem com os clientes constitui efetivamente uma realidade transversal aos três casos em estudo. Os hotéis do Grupo A e do Grupo B recorrem fundamentalmente aos inquéritos de avaliação da satisfação dos clientes e da incorporação das sugestões dos mesmos. Estes são um veículo de informação sobre a atuação dos hotéis a vários níveis e um instrumento que suscita a reflexão sobre a qualidade do serviço prestado. No hotel do Grupo C é referido que o diálogo com os clientes e a resolução dos problemas apontados pelos mesmos é uma forma de aprendizagem.

Ao nível da aprendizagem com os clientes, é perceptível nos três grupos um comportamento de autorregulação, para usar um conceito da cibernética. A autorregulação consiste na recolha do *feedback* negativo que permite a identificação de erros ou mau funcionamento e possibilita a sua erradicação. Através da monitorização da satisfação dos clientes, relaciona-se a informação recolhida com os procedimentos operacionais, detetam-se práticas disfuncionais e implementam-se ações corretivas. Este tipo de monitorização permite que ocorra a aprendizagem. Ou seja, estabelecem-se processos contínuos de troca de informação entre os hotéis e os clientes que permitem aos primeiros monitorizar falhas e dar respostas adequadas. No entanto, a aprendizagem assim

definida pode ser limitada, caso as organizações tenham apenas capacidade para corrigir os erros detetados que quebram as normas de operação vigentes, não pondo em causa as regras e os padrões que guiam as suas operações. É o autoquestionamento que permite aprender a aprender (Morgan, 1996) ou a ocorrência de ciclos duplos de aprendizagem (Argyris, 1998).

Os hotéis dos três casos em estudo têm fundamentalmente dois tipos de fornecedores: os fornecedores centrais, que abastecem toda a cadeia, e os fornecedores locais, com os quais os hotéis estabelecem interações de proximidade que geram dinâmicas de aprendizagem. Nos hotéis do Grupo A, destaca-se a aprendizagem através do desenvolvimento de produtos e serviços em conjunto com os fornecedores. Uma outra forma de aprendizagem resulta da articulação estreita entre os fornecedores e as necessidades dos hotéis. Um exemplo disso é o trabalho realizado ao nível do controlo da qualidade. No Grupo B destaca-se a aprendizagem com os fornecedores no âmbito do HACCP e da conceção conjunta de soluções para situações que possam surgir. A necessidade de constante atualização no que diz respeito aos produtos fornecidos constitui uma forma de aprender com os fornecedores, conforme foi referido por alguns dos entrevistados dos Grupos C e A.

Esta investigação permitiu identificar diversos processos de aprendizagem com a concorrência comuns aos três grupos, designadamente:

- i) a vigilância dos concorrentes através da *internet*;
- ii) a troca de informação entre concorrentes;
- iii) as visitas aos hotéis da concorrência para observar as suas práticas.

Este acompanhamento da concorrência impulsiona o desenvolvimento de novos produtos e serviços ou novos procedimentos de trabalho. É nesta perspetiva que Kahaner refere que a recolha e análise de informações sobre a concorrência e as tendências gerais do sector podem promover a aprendizagem através do conhecimento dos insucessos dos outros, de novas tecnologias, dos produtos e processos que afetam a atividade e, inclusive, pode incrementar a exploração de novos segmentos de mercado (Kahaner, 1996 citado por Liebowitz & Beckman, 1998, p. 119).

Como têm defendido Crozier e Friedberg (1992), qualquer organização tem zonas de incerteza que constroem a atuação dos seus membros, como, por exemplo, as que são geradas pelas turbulências do meio ambiente, pelas mudanças nas técnicas de produção ou de comunicação, pelo desenvolvimento dos mercados, entre outras. Segundo Cyert & March (1963, citado por Fernandes, 2007), existe uma associação direta entre a aprendizagem e a mudança organizacional que ocorre em função da realidade externa. Deste modo, as crises provocadas pelo meio ambiente podem ser catalisadoras de novo conhecimento (Davenport & Prusak, 1998). Esta é uma realidade verificável nos hotéis em análise, uma vez que a adaptação às mudanças sociais e económicas tem dado origem a diversas mudanças organizacionais potenciadoras de aprendizagem. Como é o caso da diversificação de produtos e serviços resultante das alterações nos comportamentos das várias gerações de clientes ou das alterações da política de hospedagem,

fortemente influenciada pela internet, que obrigou todos os hotéis a adaptar-se para poderem acompanhar o que é oferecido no mercado. A elaboração de estratégias de redução e de racionalização de custos nos Grupos A e B como resultado da adaptação às novas condições económicas e sociais dos países de proveniência dos clientes dos hotéis e ao contexto económico da envolvente local onde os hotéis operam. Ou ainda, no caso do Grupo B, a expansão do grupo para mercados em crescimento, a adaptação dos preços à nova realidade social e económica, a incorporação de práticas ecológicas nos hotéis e uma análise constante dos mercados. No hotel do Grupo C destaca-se a análise do contexto económico ao nível local, nacional e internacional para que o hotel adeque o planeamento do orçamento ao contexto em que opera.

É possível perceber que os processos de aprendizagem como resultado das mudanças do ambiente, assentam fundamentalmente no que Cyert e March designam por *mudança das regras de soluções*. Ou seja, a adaptação dos hotéis às mudanças sociais e económicas do meio tem assentado na procura, por parte da gestão, de novas soluções perante a necessidade de reduzir despesas, de melhorar a rentabilidade, de aumentar as vendas e de manter a quota de mercado perante a concorrência (Cyert & March 1963, citado por Fernandes, 2007). Esta realidade vai ao encontro da perspetiva de Mike Reed na sua análise sociológica às práticas de gestão, quando define a gestão como um mecanismo que concilia os constrangimentos económicos externos e os modelos internos de organização do trabalho (Reed, 1997, p. 19). No entanto, segundo Parente a mudança pode ser simplesmente uma mera adaptação a um estímulo do ambiente da organização, enquanto a aprendizagem organizacional envolve a compreensão das razões inerentes às mudanças, o que excede uma simples resposta comportamental. Embora a aprendizagem seja mais difícil de ocorrer em contextos organizacionais imutáveis (Parente, 2006).

Segundo Liebowitz e Beckman (1998, p. 112), a investigação, a mudança organizacional, a reengenharia de negócios, a procura contínua de melhoria, a monitorização do ambiente e dos concorrentes, a avaliação, a revisão operacional, as revisões após implementação de projetos, a análise das necessidades, a preferência e requisitos dos clientes e *stakeholders*, o *benchmarking* e boas práticas, as tomadas de decisão, a resolução de problemas e as lições aprendidas, são efetivamente atividades que dão origem à criação de conhecimento. No entanto, os mesmos autores salientam que, não raras vezes, as aprendizagens que resultam das diferentes atividades organizacionais nem sempre são corretamente armazenadas e disseminadas pelos seus principais beneficiários.

Tabela 6.1.1.2. Criação do conhecimento

Categorias de análise	Ideias síntese da análise comparativa e discussão dos resultados
Investigação e desenvolvimento	<p>Os Grupos A e B não desenvolvem qualquer investigação interna mas integram conhecimentos provenientes de investigação realizada por atores externos, nomeadamente através de protocolos com universidades e centros de investigação.</p> <p>O Grupo C possui a sua própria equipa de investigação e desenvolvimento cujo objetivo é desenvolver novos produtos de hotelaria.</p>
Interação presencial	<p>As reuniões, nos três grupos hoteleiros, são momentos privilegiados de interação presencial, de partilha de experiências e de discussão dos problemas que se vão colocando no quotidiano. As interações promotoras de conhecimento tendem a acontecer também em contextos de informalidade e são exemplo disso as conversas no refeitório, bem como o diálogo direto com os Diretores dos Hotéis.</p> <p>No Grupo A as dinâmicas do sistema de certificação em gestão ambiental geram momentos de discussão de problemas e de sugestões que podem originar novo conhecimento.</p> <p>Em alguns hotéis do Grupo A a interação presencial entre a gestão de topo e a base operacional é explicitamente estimulada, através dos “pequenos-almoços com o Diretor” com os representantes das várias secções.</p>
Autoaprendizagem	<p>As reuniões, são momentos onde o trabalho realizado nos hotéis e os seus resultados são objeto de uma análise minuciosa e onde se equacionam eventuais medidas corretivas.</p> <p>A avaliação de novos projetos/iniciativas nos hotéis do Grupo B e a avaliação de novos produtos e serviços no hotel do Grupo C são situações propícias à autoaprendizagem através da experimentação.</p> <p>Nos hotéis do Grupo A, a revisão do sistema de qualidade, o acompanhamento do plano de metas e objetivos e as situações de informalidade, constituem momentos de reflexão sobre as experiências de trabalho e de análise dos novos projetos.</p> <p>Nos hotéis dos três grupos, nos contextos de trabalho, criam-se com alguma frequência situações de partilha de experiências, de discussão sobre os problemas e de reflexão sobre novas iniciativas</p>
Incentivo à criatividade	<p>Nos três grupos são mencionados meios formais ou informais através dos quais os trabalhadores podem transmitir e apresentar as suas ideias. Estes meios encontram-se dispersos, não se verificando políticas de integração que permitam a confluência destas ideias. De uma forma geral, não existem, em qualquer dos grupos, práticas formais de recompensa dos autores das ideias que eventualmente venham a ser implementadas.</p> <p>As chefias intermédias constituem um importante veículo de transmissão de ideias e sugestões dos trabalhadores.</p> <p>Os dados do questionário indiciam a ausência de políticas de incentivo à criatividade nos Grupos A e B.</p>
Aprendizagem com o sector	<p>Embora de forma bastante díspar nos hotéis utilizam-se métodos de identificação, registo e partilha de boas práticas internas. São exemplos, no Grupo A, a metodologia do “cliente mistério”, as auditorias, a partilha de boas práticas nos Comitês de Alojamentos e de F&amp;B e a experimentação de novos produtos e serviços. No Grupo B, menciona-se a experimentação e registo formal de novos procedimentos. No hotel do Grupo C é referida a divulgação de boas práticas internas na intranet ou através de <i>conference call</i>.</p> <p>Os hotéis do Grupo A destacam-se no que diz respeito à identificação e partilha de boas práticas externas. A identificação destas práticas ocorre, formalmente, através de visitas organizadas a outros hotéis e informalmente, através de pesquisas na <i>internet</i> e da partilha de conhecimentos e de experiências que os membros do grupo trazem das viagens que realizam.</p> <p>Nos hotéis do Grupo B a análise de boas práticas externas no sector hoteleiro ocorre predominantemente através da observação da concorrência.</p>

## Aquisição do conhecimento

A maior parte da literatura indica-nos que a “aquisição de conhecimento” externo à organização, ocorre através de processos, como a aquisição de outras organizações, a fusão com outras organizações a consultoria, a contratação de pessoal, a constituição de parcerias e a obtenção de conhecimento proveniente de investigação externa. Através da análise da informação recolhida constatamos que alguns destes processos estão em curso nos hotéis em estudo, nomeadamente a aquisição de unidades hoteleiras, a consultoria, a contratação de pessoal e a realização de parcerias.

Nos Grupos A e B admite-se que a aquisição de novas unidades hoteleiras tem proporcionado a aquisição de novo conhecimento através da incorporação das boas práticas dos hotéis adquiridos. É o Grupo B que revela uma maior aquisição de conhecimento através da aquisição de hotéis, designadamente através do incremento de ideias, de espírito crítico e de partilha de conhecimentos. No Grupo C não se verifica a importação de conhecimento das estruturas adquiridas uma vez que este impõe a sua cultura e os seus *standards* às unidades adquiridas.

Os três grupos hoteleiros recorrem a consultoria em diferentes áreas. No Grupo A refere-se a importação do *know-how* dos consultores, o desenvolvimento de processos de aprendizagem resultantes da apresentação de outras perspetivas, o aproveitamento da capacidade dos consultores em ações de formação e na elaboração de documentação adequada ao grupo e a transferência de conhecimento que resulta do contacto direto com os consultores. Também no Grupo B a transferência de conhecimento ocorre através do diálogo com os consultores, da documentação elaborada e da mudança ao nível das práticas dos hotéis. Nos três grupos, a contratação deste tipo de serviço é centralizada, no entanto, tanto no Grupo A como no Grupo B a aquisição de conhecimento pode ocorrer nos vários hotéis. Já no que respeita o Grupo C, devido à centralização da consultoria e uma vez que se trata de uma multinacional, é difícil discernir para o Hotel C1 quais são os conhecimentos que são provenientes dos processos de consultoria.

A contratação de pessoas com diferentes *backgrounds* em termos de experiências é outra forma de aquisição de conhecimentos. Da análise dos três casos sobressaem os seguintes fatores tidos em conta aquando da contratação de pessoal: o conhecimento técnico, os fatores de ordem comportamental, a compatibilidade cultural, a experiência, a formação em turismo e em hotelaria, o prestígio das escolas frequentadas e a experiência profissional adquirida em cadeias hoteleiras reconhecidas.

É no discurso dos entrevistados do Grupo A que sobressai um leque mais alargado e específico de diversos fatores de ordem comportamental que são considerados aquando da contratação de pessoal para os hotéis, nomeadamente, as competências comunicacionais, a abertura à mudança, assim como a capacidade de integrar uma visão abrangente da hotelaria. Ao nível da contratação para cargos de gestão os entrevistados deste grupo destacam a compatibilidade do perfil do pessoal a contratar com a cultura organizacional. No que diz respeito à contratação de pessoas mais jovens, são a capacidade de inovação e de aprendizagem que são vistos como preponderantes enquanto a experiência



aparece logicamente como preponderante na contratação de trabalhadores mais velhos. Esta postura demonstra a preocupação na contratação de pessoas com um perfil de abertura à mudança e com um capital experiencial significativo que possam incrementar o conhecimento dentro dos hotéis através da partilha das suas experiências. A formação em turismo e em hotelaria, o prestígio das escolas de hotelaria onde os candidatos estudaram e as marcas de cadeias hoteleiras para as quais trabalharam, são fatores também tidos em conta em processos de recrutamento e seleção de pessoal nos hotéis do Grupo A. Estes dois últimos aspetos prendem-se com as expectativas que se geram em relação à riqueza das experiências e dos conhecimentos que se desenvolvem em determinadas escolas de turismo e hotelaria, assim como em determinadas cadeias hoteleiras e que se almeja incorporar nos hotéis através da contratação de pessoal.

Na opinião do Diretor de Recurso Humanos do Grupo B, o grupo distingue-se pela abertura a mercados de recrutamento e de seleção que nada têm a ver com hotelaria, arriscando na diversificação do *background* profissional dos candidatos a colaboradores. Contudo, segundo o mesmo entrevistado, no Grupo B, muitas vezes fazem-se maus recrutamentos, simplesmente porque não sabe que perfil se pretende, o que leva a que o recrutamento dependa apenas da disponibilidade do mercado. A característica distintiva do Grupo C é o facto de numa primeira instância optar sempre pelo recrutamento interno, sendo o recrutamento externo a última opção. Os fatores que foram indicados como os mais importantes na seleção de pessoal são a atitude que se coaduna com os valores do grupo e o sentido de humor. Da análise dos dados, ressalta que o conhecimento técnico, principalmente nos Grupos B e C, não é preponderante ao nível da contratação de pessoal. Esta realidade vai ao encontro da perspectiva de Ilona Kovács, quando refere que existe uma propensão para uma complexificação das tarefas e para a utilização de tecnologia o que faz com que as organizações tendam a necessitar mais de conhecimentos gerais do que conhecimentos especializados. Deste modo, a capacidade de compreensão geral dos processos suplanta a importância da execução da tarefa específica. Sendo assim, tornam-se menos relevantes as competências relacionadas com a execução e mais essenciais as competências associadas à resolução de problemas, à capacidade de aprendizagem contínua, de antecipação e de inovação (Kovács, 2002, p. 82). Segundo Fialho, Silva e Saragoça (2011) a flexibilidade e a polivalência tornaram-se componentes fundamentais na organização do trabalho. Esta reconfiguração do trabalho com sérias consequências nas relações laborais, pressupõe uma preferência por parte das organizações por trabalhadores polivalentes, recetivos à mudança e capazes de desenvolver novas capacidades de forma a ajustarem-se a todas as exigências das empresas (Fialho et al., 2011).

A opção do Grupo A no desenvolvimento de parcerias que permitam a aquisição de novos conhecimentos realiza-se fundamentalmente a 3 níveis:

i) O desenvolvimento de produtos e serviços, particularmente a conceção de experiências turísticas inovadoras.

ii) A implementação nos hotéis de produtos e serviços característicos das empresas parceiras de renome internacional, o que proporciona simultaneamente notoriedade e a captação de novos públicos. Esta interação tem conduzido ao desenvolvimento de novas filosofias

de trabalho que vão para além dos procedimentos relativos aos conceitos implementados.

ii) A criação de marcas associadas à realização de eventos na região, onde também ocorre a troca de experiências e a disseminação de conhecimentos entre especialistas de determinadas áreas.

Como referem DiMaggio e Powell (1983), as organizações não competem apenas por recursos e clientes, também competem pelo poder político, pela legitimidade institucional e social e pela capacidade económica (DiMaggio & Powell, 1983). A associação do nome do Grupo A a empresas reconhecidas internacionalmente e perfeitamente legitimadas na sua área de atuação, revela uma preocupação em obter uma maior legitimidade institucional e prestígio social na área de atuação destas parcerias e consequentemente na área da hotelaria. É nesta perspetiva que os teóricos do institucionalismo defendem que as organizações consideram não apenas as questões técnicas do meio ambiente, mas também a sua ambiência “institucional”, ao nível normativo, regulador e cognitivo-cultural, que define a sua “adequação social” (Scott, 2004).

No Grupo B refere-se a parceria com a *Wilson Learning* que resultou na criação do *Campus Grupo B*, uma plataforma de *e-learning*. Esta plataforma tem sido profícua em termos de aprendizagem mútua. A parceria com o grupo *Rewe Touristik Hotels* envolveu um processo de aquisição de conhecimento através da incorporação de novos produtos e serviços. No Grupo C, não foram identificadas parcerias, pelo que cooperação com atores externos não apareceu, nesta investigação, como uma fonte importante de aquisição de conhecimento.

Nos hotéis dos grupos em estudo, não existe uma metodologia sistemática de acompanhamento e incorporação do conhecimento resultante de investigação externa. Contudo, os diretores dos hotéis dos três grupos em análise manifestaram a preocupação em acompanhar os novos conhecimentos que vão surgindo na sua área. Por isso, recorrem fundamentalmente às revistas especializadas. Estes diretores afirmam partilhar este conhecimento com o pessoal quando consideram pertinente fazê-lo.

**Tabela 6.1.1.3.** Aquisição do conhecimento

Categories de análise	Ideias síntese da análise comparativa e discussão dos resultados
Aquisição de hotéis	Nos Grupos A e B admite-se que a aquisição de novas unidades hoteleiras tem proporcionado a aquisição de novo conhecimento através da incorporação das boas práticas dos hotéis adquiridos. É o Grupo B que revela uma maior aquisição de conhecimento através da aquisição de hotéis, designadamente através do incremento de ideias, de espírito crítico e de partilha de conhecimentos.
	No Grupo C não se verifica a importação de conhecimento das estruturas adquiridas uma vez que este impõe a sua cultura e os seus <i>standards</i> às unidades adquiridas.
Consultoria	No Grupo A refere-se a importação do <i>know-how</i> dos consultores, o desenvolvimento de processos de aprendizagem resultantes da apresentação de outras perspetivas, o aproveitamento da capacidade dos consultores em ações de formação e na elaboração de documentação adequada ao grupo e a transferência de conhecimento que resulta do contacto direto com os consultores.
	No Grupo B a transferência de conhecimento ocorre através do diálogo com os consultores, da documentação elaborada e da mudança ao nível das práticas dos hotéis.
	No Grupo C, devido à centralização da consultoria e uma vez que se trata de uma multinacional, é difícil discernir para o Hotel C1 quais são os conhecimentos que são provenientes dos processos de consultoria.

Categorias de análise	Ideias síntese da análise comparativa e discussão dos resultados
Contratação de pessoal	Da análise dos três casos sobressaem os seguintes fatores tidos em conta aquando da contratação de pessoal: o conhecimento técnico, os fatores de ordem comportamental, a compatibilidade cultural, a experiência, a formação em turismo e em hotelaria, o prestígio das escolas frequentadas e a experiência profissional adquirida em cadeias hoteleiras reconhecidas.
	O Grupo B distingue-se pela abertura a mercados de recrutamento e de seleção que nada têm a ver com hotelaria, arriscando na diversificação do <i>background</i> profissional dos candidatos a colaboradores.
	A característica distintiva do Grupo C é o facto de numa primeira instância optar sempre pelo recrutamento interno. Os fatores que foram indicados como os mais importantes na seleção de pessoal são a atitude que se coadune com os valores do grupo e o sentido de humor.
	O conhecimento técnico, principalmente nos Grupos B e C, não é preponderante ao nível da contratação de pessoal.
Parcerias	A opção do Grupo A no desenvolvimento de parcerias que permitam a aquisição de novos conhecimentos realiza-se fundamentalmente a 3 níveis: i) o desenvolvimento de produtos e serviços; ii) a implementação nos hotéis de produtos e serviços característicos das empresas parceiras de renome internacional. ii) a criação de marcas associadas à realização de eventos na região, onde ocorre a troca de experiências e a disseminação de conhecimentos entre especialista de determinadas áreas.
	No Grupo B a parceria com a <i>Wilson Learning</i> , que resultou na criação de uma plataforma de <i>e-learning</i> , tem sido profícua em termos de aprendizagem mútua. A parceria com o grupo <i>Rewe Touristik Hotels</i> envolveu um processo de aquisição de conhecimento através da incorporação de novos produtos e serviços.
Investigação externa	Os diretores dos hotéis dos três grupos hoteleiros manifestaram a preocupação em acompanhar e partilhar com os trabalhadores os novos conhecimentos que vão surgindo na sua área.

### 6.1.2 Armazenamento do conhecimento

O armazenamento do conhecimento envolve a sua obtenção, codificação e mapeamento para que este possa ser recuperado com utilidade. Nos hotéis dos Grupos A e B verifica-se que não existe uma metodologia claramente definida para reter os conhecimentos tácitos dos trabalhadores, mas apenas ações pontuais, por vezes formais, que concorrem para que a retenção ocorra. São exemplo destas situações pontuais as ações de preparação de segundas linhas através da aprendizagem entre colegas ou através de formação, como é o caso do programa *Growing Together* no Grupo B e a transferência de conhecimento do trabalhador que sai do grupo para o trabalhador que o irá substituir. Nos hotéis do Grupo A a definição de procedimentos e o incremento do número de utilizadores de novos sistemas informáticos de hotelaria *standardizados* também são referidos como outras formas de retenção do conhecimento tácito. Esta realidade vai ao encontro da perspetiva de Cyert e March (1963, citado por Fernandes, 2007), quando estes referem que os procedimentos traduzidos em operações *standard* permitem reter as aprendizagens quando as pessoas saem da organização. Ou seja a dinâmica da estandardização transforma a aprendizagem individual em aprendizagem organizacional o que, por conseguinte, conduz à retenção de conhecimento no seio da organização. No Grupo B e no Grupo C acrescenta-se a preocupação de reter no grupo as pessoas identificadas como boas profissionais. Ou seja, procura-se reter as pessoas e oferecer-lhes oportunidades de desenvolvimento dentro da estrutura organizacional do grupo. Pois, como refere Leonor Cardoso (2003), as pessoas, as equipas

de trabalho e todo o coletivo social de uma organização são autênticos repositórios de conhecimento que constituem a memória interna tácita de uma organização.

A codificação é uma das dimensões do processo de armazenamento do conhecimento e o seu propósito é tornar o conhecimento explícito e acessível para posterior utilização. Foram identificadas nos três grupos várias formas de registo das experiências e do conhecimento. As atas das reuniões são evidentemente formas de registo do conhecimento nos grupos hoteleiros. Mas nos hotéis do Grupo A acrescenta-se a sistematização das experiências turísticas, o registo e documentação de todos os procedimentos que se relacionam com a certificação em qualidade e ambiente, os relatórios e ferramentas de acompanhamento dos planos, objetivos e metas dos hotéis, como por exemplo o *balanced scorecard*, o registo dos procedimentos e dos *standards* dos hotéis e os manuais. Segundo Cyert & March (1963, citado por Fernandes, 2007) os procedimentos de operações *standard* (regras do desempenho das tarefas, registos e relatórios, regras de distribuição de informação e os planos a curto e longo prazo) são os componentes da memória de uma organização que lhes possibilitam lidar com situações futuras de forma análoga às anteriores. No entanto, os mesmos autores alertam para o facto de este tipo de procedimentos também poder protelar reações por parte da organização face a novas situações. Existe uma tendência para o recurso a procedimentos anteriores como forma de responder a novas situações, mesmo que essas respostas possam ser desadequadas à nova realidade. Nos hotéis do Grupo B destaca-se o registo de conhecimento no portal da *intranet*. Os entrevistados do Grupo C, por seu turno, não tendo desenvolvido muito este tema, transmitiram a ideia de que as experiências e o conhecimento relacionado com a atividade são divulgados, essencialmente de forma verbal durante as reuniões. Neste grupo é notória uma forte política de segurança relativamente ao conhecimento, razão pela qual os entrevistados são muito comedidos quando se fala sobre os repositórios de conhecimento do hotel.

As tecnologias de informação permitem que o conhecimento individual ou grupal seja extraído, estruturado e utilizado por outros, pelo que contribuem para a codificação do conhecimento (Davenport & Prusak, 1998). Nos hotéis dos três grupos sistematiza-se e guarda-se a informação relativa à atividade em produtos de software específicos, quer ao nível do *front office* - fundamentalmente para gestão das reservas, de *chek-in/chek-out* e dos pontos de venda de refeições e bebidas -, quer ao nível do *back office* - particularmente para a gestão financeira e de recursos humanos (ver pontos 5.1.3.2; 5.2.3.2 e 5.3.3.2).

Para além destas aplicações específicas foram indicados outros produtos de *software* complementares como, por exemplo, no Grupo A, o Excel e o Access que servem para sintetizar informação e elaborar relatórios, funcionando como repositórios de conhecimento. Ainda no âmbito das tecnologias de informação, o Grupo A traça como objetivo para o futuro a centralização e integração da informação através da criação de uma central de reservas, um *data warehouse* e um sistema de *business intelligence* (BI). Segundo Julián (2009), as novas tecnologias como os *data warehouses* e os sistemas de gestão de bases de dados são ferramentas que podem melhorar efetivamente a memória organizacional, permitindo reunir conhecimento disperso sob diversas formas de retenção para que este seja facilmente acessível.

Nos três grupos a maioria dos inquiridos no seu dia-a-dia de trabalho regista informação

relativa às suas atividades (70% do Grupo A, 55% do Grupo B e 77% do Grupo C), fundamentalmente na elaboração de relatórios, em formulários e em sistemas informáticos (ver pontos 5.1.3.2; 5.2.3.2 e 5.3.3.2). Segundo Tan, Teo, Tan, e Wei 1999, citados por Alavi e Leidner, 2001), os documentos escritos, a informação armazenada em bases de dados eletrônicas, os processos e procedimentos organizacionais documentados, bem como o conhecimento tácito adquirido pelos indivíduos e redes de indivíduos, que se encontra acumulado em elementos intangíveis como a cultura, são repositórios do conhecimento de uma organização.

Nos três casos estudados, o discurso dos entrevistados acabou por revelar a inexistência de um mapa global que identifique e localize os documentos, as bases de dados ou as pessoas detentoras de conhecimento importante para a atividade dos hotéis. Contudo, os dados empíricos revelaram que, de uma forma geral, as pessoas sabem onde encontrar o conhecimento de que necessitam. Com efeito, a maioria dos inquiridos indica que *com frequência* e *sempre* sabem onde encontrar o conhecimento de que necessitam (84% dos inquiridos do Grupo A, 83 % do Grupo B e 94% do Grupo C). É de salientar que os inquiridos do Grupo C revelam um maior conhecimento sobre onde encontrar o conhecimento de que necessitam.

Na forma como os hotéis processam o seu conhecimento podemos identificar a classe integradora e a classe interativa de processamento do conhecimento, tal como enunciadas por Davenport e Prusak (1998). Efetivamente, os hotéis processam o conhecimento explícito de forma integrada em repositórios estruturados, de maneira mais sistematizada e formalizada, enquanto o conhecimento tácito é processado sobretudo de forma interativa e menos sistematizada, ou seja, só pontualmente é promovida a integração do conhecimento tácito, consoante as necessidades específicas, como, por exemplo, quando sai um trabalhador ou se substitui uma chefia.

**Tabela 6.1.2.1.** Armazenamento do conhecimento

Categories de análise	Ideias síntese da análise comparativa e discussão dos resultados
Retenção do conhecimento tácito	Nos hotéis dos Grupos A e B verificou-se que não existe uma metodologia claramente definida para reter os conhecimentos tácitos dos trabalhadores, mas apenas ações pontuais, que concorrem para que a retenção ocorra. São exemplo as ações de preparação de segundas linhas através da aprendizagem entre colegas ou através de formação, como é o caso do programa <i>Growing Together</i> no Grupo B e a transferência de conhecimento do trabalhador que sai do grupo para o trabalhador que o irá substituir.
	Nos hotéis do Grupo A, a definição de procedimentos e o incremento do número de utilizadores de novos sistemas informáticos de hotelaria estandardizados também são referidos como outras formas de retenção do conhecimento tácito.
	No Grupo B e no Grupo C acrescenta-se a preocupação de reter no grupo as pessoas identificadas como boas profissionais.
Codificação do conhecimento	As atas das reuniões, são evidentemente formas de registo do conhecimento nos grupos hoteleiros.
	Mas nos hotéis do Grupo A acrescenta-se a sistematização das experiências turísticas, o registo e documentação de todos os procedimentos que se relacionam com a certificação em qualidade e ambiente, os relatórios e ferramentas de acompanhamento dos planos, objetivos e metas dos hotéis, como por exemplo o <i>balanced scorecard</i> , o registo dos procedimentos e dos <i>standards</i> dos hotéis e os manuais.
	Nos hotéis do Grupo B destaca-se o registo de conhecimento no portal da <i>intranet</i> .

Categorias de análise	Ideias síntese da análise comparativa e discussão dos resultados
Codificação do conhecimento	<p>No Grupo C é notória uma forte política de segurança relativamente ao conhecimento, razão pela qual os entrevistados são muito comedidos quando se fala sobre os repositórios de conhecimento do hotel.</p> <p>Nos hotéis sistematiza-se e guarda-se a informação relativa à atividade em produtos de <i>software</i> específicos, quer ao nível do <i>front office</i>, quer ao nível do <i>back office</i>. Foram indicados outros produtos de <i>software</i> complementares como, por exemplo, no Grupo A, o <i>Excel</i> e o <i>Access</i> que servem para sintetizar informação e elaborar relatórios, funcionando como repositórios de conhecimento.</p>
Mapeamento do conhecimento	<p>Nos hotéis não existe um mapa global que identifique e localize os documentos, as bases de dados ou as pessoas detentoras de conhecimento importante para a atividade dos hotéis. Contudo, os dados empíricos revelaram que, de uma forma geral, as pessoas sabem onde encontrar o conhecimento de que necessitam.</p>

### 6.1.3 Transferência do conhecimento

Embora o termo Gestão do Conhecimento remeta para a transferência formalizada de conhecimento, a conceção de estratégias de estímulo às trocas espontâneas e não estruturadas constitui também uma das suas componentes (Davenport & Prusak, 1998). Durante as interações presenciais, para além de se poder originar novo conhecimento, ocorre a sua transferência espontânea. Nos hotéis dos três grupos, destacam-se as reuniões e os contextos de informalidade como momentos onde as pessoas dialogam, discutem problemas e soluções e partilham experiências. Esta realidade vai ao encontro da perspetiva de Nonaka e Takeuchi quando estes referem que a interação social é, por excelência, o processo de partilha de conhecimento tácito, assente na partilha de experiências e que normalmente ocorre no desenvolvimento das relações informais entre os membros de uma organização (Nonaka & Takeuchi, 1997). No Grupo A acrescentam-se ainda as dinâmicas do sistema de qualidade em gestão ambiental que geram a discussão de problemas e os pequenos-almoços do Diretor do Hotel com os representantes de várias secções durante os quais se trocam diferentes perspetivas sobre a realidade dos hotéis.

Nos três grupos, uma larga maioria dos inquiridos (94% dos Grupos A e C, 90 % do Grupo B) considera que, entre colegas, se dá a troca de conhecimentos sobre a forma como se realiza o trabalho e como se resolvem problemas e assume que partilha as suas experiências de trabalho com os colegas (94% dos Grupos A e B e 92% do Grupo C). Nos Grupos A e B, é novamente a informalidade que assume um grande destaque ao nível da transferência de conhecimento. Os inquiridos revelam que partilham conhecimentos relativos à sua atividade, principalmente de forma espontânea e informal com a sua chefia direta, com os colegas da sua secção/departamento e de outras secções/departamentos do hotel e com outros superiores (Ver pontos 5.1.3.3 e 5.2.3.3). Uma organização é um sistema político no qual a ordem institucional e as práticas de funcionamento são constantemente redefinidas através de ações e alianças entre os seus membros (Reed, 1997, pp. 10-11). A transmissão de conhecimento pode ocorrer mediante ações e alianças entre os trabalhadores. Para além disso, embora os hotéis possam ter uma vincada diferenciação departamental e uma grande standardização de procedi-

mentos, característica de uma estrutura burocrática, em vários momentos do discurso dos inquiridos dos hotéis dos Grupos A e B perpassa a mensagem de que nestas organizações não há a despersonalização do relacionamento entre as pessoas. Uma vez que a antiguidade dos trabalhadores nos hotéis e no grupo é elevada, nomeadamente nos Grupos A e B, estas pessoas estabelecem laços de confiança e alianças entre si de acordo com os interesses, objetivos e sensibilidades de cada um. Este contexto pode facilitar a transferência informal do conhecimento. De acordo com Davenport e Prusak (1998), é no âmbito das redes informais que se desenvolvem que as pessoas se questionam entre si para saber quem detém determinado conhecimento útil e fiável e quem sabe fazer o quê. No entanto, se por um lado as redes informais são continuamente atualizadas e promovem a confiança através da interação pessoal, o que é fundamental para a troca de conhecimento, por outro lado, estas não são acessíveis a todos os trabalhadores e não há garantias de que através da informalidade se obtenha todo o conhecimento existente na organização sobre determinada área (Davenport & Prusak, 1998).

No Hotel C1, os dados do inquérito apontam para um maior formalismo no que diz respeito à transferência do conhecimento. Nesse sentido, para além da partilha informal com a chefia direta e com outros superiores, as reuniões surgem como momentos importantes de partilha de conhecimento. Neste hotel, os inquiridos partilham claramente mais conhecimento com as chefias do que com os colegas (Ver pontos 5.3.3.3). Como referem Davenport e Prusak, o conhecimento nas organizações é transferido, independentemente deste processo ser gerido ou não, podendo a transferência do conhecimento ocorrer localmente e de forma fragmentada (Davenport & Prusak, 1998). No entanto, segundo os autores, esta forma de transferência do conhecimento é mais comum em organizações de menor dimensão, pois, embora as organizações de maior dimensão tenham mais possibilidades de possuir o conhecimento de que necessitam, este poderá ser mais difícil de localizar. É importante salientar que o Hotel C1 pertence a uma multinacional e, por conseguinte, faz parte de uma estrutura organizacional de grande porte e com grande antiguidade na hotelaria que é detentora de um significativo capital de conhecimento nesta atividade. No entanto, como referem Davenport e Prusak (1998), o facto de existir conhecimento não é garante da sua utilização. Nesse sentido, compreende-se que se imponha a necessidade de uma maior estruturação ao nível da partilha de conhecimento, de forma a que este conhecimento chegue a todas as partes da estrutura. Os mesmos autores também referem que, normalmente, os membros das organizações solicitam ajuda aos colegas mais próximos e que consideram mais capazes para ajudar e não procuram as pessoas que têm maior domínio sobre determinada área dentro da organização (Davenport & Prusak, 1998). Ao agir desta forma, acabam por não conseguir o esclarecimento ideal, mas um esclarecimento satisfatório facultado por um colega mais próximo. Em ambientes mais competitivos onde existe uma maior preocupação de controlo do conhecimento, estas situações são menos toleráveis (Davenport & Prusak, 1998).

Os inquiridos dos hotéis dos três grupos em análise têm um maior conhecimento das experiências dos colegas da mesma secção e ou departamento (86% do Grupo A, 94% do Grupo B e 98% do Grupo C) e um menor conhecimento das experiências de colegas

de outras secções/departamentos do hotel (45% do Grupo A, 60% do Grupo B e 74% do Grupo C) e de outros hotéis (28% do Grupo A, 40% do Grupo B e 44% do Grupo C). Os inquiridos do hotel do Grupo C, comparativamente com os inquiridos dos Grupos A e B, revelam um maior domínio das experiências dos colegas da sua secção/departamento, de outras secções/departamentos do hotel onde trabalham e, mesmo do conhecimento das experiências de colegas de outros hotéis do grupo, apesar de estes hotéis se localizarem fora de Portugal (ver pontos 5.1.3.3; 5.2.3.3 e 5.3.3.3).

Através da análise da informação recolhida nos hotéis foram identificadas diversas formas de transferência do conhecimento tácito:

i) a tutoria – processo em que os novos colaboradores são acompanhados e ensinados por um tutor que lhe é atribuído (uma realidade nos hotéis dos Grupos A e C);

ii) a formação - nomeadamente o *on-the-job-training* (nos Grupos B e C); formação ministrada pelos consultores da área de comidas e bebidas e formação ao nível da utilização dos sistemas informáticos (no Grupo A);

iii) observação e imitação (nos hotéis dos Grupos A e Grupo B);

iv) e, o manual de acolhimento e procedimentos escritos - onde conhecimentos tácitos são codificados em procedimentos escritos e *standards* de serviço (Grupo A).

Os trabalhadores dos hotéis dos três grupos estudados aprendem a sua atividade através de dois momentos de formação: um de integração proporcionado por tutores e chefias ou por uma plataforma de *e-learning* e outro de componente técnica. Os rituais de iniciação e de acolhimento constituem ocasiões de aprendizagem cultural e contribuem para a criação de modos comuns de apreender e viver a realidade organizacional (Pimentel, 2012).

Segundo Moura e Moura, a estreita relação entre trabalho e formação conduz não só ao melhoramento das competências individuais, mas também à inovação no modo como o trabalho é realizado, uma vez que há uma articulação e integração entre a aprendizagem pela experiência e o trabalho (Moura & Moura, 2001). Na perspetiva de Nonaka e Takeuchi, estes processos de formação também promovem a *internalização* que consiste na incorporação individual do conhecimento explícito na forma de conhecimento tácito (Nonaka & Takeuchi, 1997). Ora, a maioria dos inquiridos dos hotéis dos Grupo A e B indicam que aprenderam a sua atividade através da prática, ou seja “aprendeu fazendo” (entre 55% a 53%, respetivamente), seguindo-se a formação (46% do Grupo A e 41% do Grupo B) ou a aprendizagem com os colegas (34% do Grupo A e 42% do Grupo B). Como destacam Nonaka e Takeuchi (1997), a interação social é fundamental no processo de transmissão de conhecimento tácito. Processo esse que muitas vezes assenta na observação e imitação das práticas e que ocorre no desenvolvimento das relações informais entre os elementos da organização. As chefias e a observação representam formas menos expressivas de aprendizagem da atividade nos Grupos A e B. No entanto, no Grupo C a realidade apresenta-se um pouco diferente. Neste grupo, metade dos inquiridos (50%) aprenderam a sua atividade no hotel através de formação, seguindo-se a aprendizagem através das chefias (cerca de 45,5%) e a aprendizagem através da prática (39%).



A aprendizagem através dos colegas e através da observação apresenta-se menos significativa no contexto deste grupo (Ver pontos 5.1.3.3; 5.2.3.3 e 5.3.3.3). Estes processos de aprendizagem, nomeadamente a aprendizagem pela prática, a formação, a repetição e a imitação, a observação e a experimentação favorecem a interiorização do conhecimento (Julián, 2009).

Nos hotéis dos três grupos existem situações de rotatividade dos trabalhadores que permitem a experiência e a aprendizagem em outras áreas de trabalho. No Grupo A, a função de Diretor de Serviço do Hotel funciona rotativamente e é desempenhada por um conjunto de pessoas que têm os seus postos de trabalho fixos em diferentes departamentos e que são destacadas para, em determinados dias, desempenharem esta função. Esta é uma função que obriga a um conhecimento global do funcionamento dos diversos departamentos. Para além disso, a rotatividade pode ocorrer devido a necessidades de reorganização do trabalho. No Grupo B existe uma prática de rotatividade de recursos humanos: o *staff* desloca-se de hotel em hotel para aprender diferentes conceitos, para responder às necessidades de pessoal ou para colmatar faltas decorrentes das férias de outros trabalhadores. A rotatividade ao nível de funções ocorre em áreas específicas, como na área de alojamento, animação, relações-públicas e entre o restaurante e o bar, numa filosofia de contenção de custos. Também ao nível do *front office* é mencionada a preocupação de promover a polivalência entre os rececionistas e bagageiros através da *redundância de funções*. A *redundância de funções*, como é definida por Emery, consiste na adição de funções extra a cada uma das partes da organização e da promoção da aquisição de múltiplas competências pelos seus membros, capacitando-os com competências que lhes permitem substituir os elementos em falta (Emery, 1969, citado por Morgan, 1996). Esta prática pode promover um relacionamento mais holístico e envolvente entre as pessoas e o trabalho. No entanto, no Grupo B este tipo de situação não ocorre de forma generalizada nos hotéis em análise. No que concerne ao Grupo C, a sua política de recrutamento interno cria oportunidades de promoção interna e é neste cenário que pode ocorrer a rotatividade. Ou seja, mediante as necessidades de preenchimento de outros postos de trabalho no hotel ou no grupo.

A formação é também uma forma privilegiada de partilha e transferência de conhecimento tácito e explícito. O Grupo A realiza de forma regular formação comportamental e ao nível das TIC. Segundo Canário (2001) estamos perante uma mudança que tem vindo a ocorrer no âmbito da formação. Esta mudança consiste num investimento no desenvolvimento de novas competências que funcionem como complemento dos conhecimentos técnicos e, ao mesmo tempo, promovam uma alteração ao nível dos comportamentos. Assim, a formação é perspectivada como um processo de socialização, através do qual se pretende que os trabalhadores aprendam a desenvolver comportamentos ajustados à envolvente organizacional em que se encontram (Viegas, Tomé, Perreira, & Tomás, 2013).

No âmbito da formação técnica, por vezes, alguns trabalhadores do Grupo A são destacados pontualmente como formadores internos para transmitirem os seus conhecimentos ao nível da área em que estão a trabalhar. Esta é uma forma que o grupo encontrou para promover a aprendizagem com os seus especialistas e profissionais experientes, re-

ter o seu conhecimento e aumentar o nível de especialização do grupo. O Grupo C destaca-se no âmbito da formação ao nível dos *standards*, das TIC e do *Programa Elevator*, destinado a preparar trabalhadores para o cargo de Diretor Geral. Destaca-se também através da sua universidade *on-line*, que disponibiliza um vasto catálogo de ações de formação de âmbito geral e específico. Nos hotéis do Grupo B e C é dada formação *on-the-job* e recorre-se ao *e-learning*. Nos três grupos existe a preocupação em facultar formação aos trabalhadores que vai para além das necessidades imediatas das suas funções. Deste modo, os hotéis procuram promover formação em duas vertentes, tal como apresentadas por Parente (2008, citado por Viegas et al., 2013): na vertente organizacional - na medida em que o desenvolvimento das competências está interligado com a estratégia e as necessidades dos hotéis, assim como com a organização do trabalho - e na vertente individual, mais associada às trajetórias profissionais dos trabalhadores, em que estes têm uma maior autonomia na escolha das suas opções formativas.

De acordo com os dados do inquérito constata-se que a maioria dos inquiridos refere que lhe têm sido proporcionadas ações de formação profissional *sempre, com frequência* ou *por vezes* (87% Grupo A, 64% Grupo B e 86% Grupo C). Os inquiridos do Grupo B são os que revelam menor frequência em ações de formação. De realçar que um número ainda significativo de inquiridos deste grupo (36%), indica que *nunca* ou *raramente* lhe foi proporcionada a participação em formação.

Os inquiridos que já frequentaram formação proporcionada pelo hotel assinalam que as principais consequências dessa formação, foram a aquisição de conhecimento e a melhoria na realização do trabalho. A estas consequências seguem-se, no Grupo A, a mudança de alguns comportamentos, o que vai ao encontro do investimento na formação comportamental e, nos Grupos B e C o desenvolvimento pessoal. A consequência menos indicada em todos os grupos foi a progressão na carreira (Ver pontos 5.1.3.3; 5.2.3.3 e 5.3.3.3). A partir destes dados podemos inferir que a realização de formação não tem um impacto significativo na carreira dos inquiridos.

O Hotel C1 destaca-se na utilização de infraestruturas tecnológicas que podem promover o diálogo e a transferência do conhecimento. No Grupo C existe uma aplicação informática própria que permite o diálogo virtual, denominada “306”. Neste grupo as TIC têm permitido a melhoria das redes comunicacionais. Para isso contribuem decisivamente a aplicação “306” e os *mailing groups* que permitem que a gestão de topo, os diretores gerais e chefes de departamento comuniquem com todos os seus colaboradores. Efectivamente, segundo a perspetiva de Julián, as ferramentas baseadas na *web*, as *intranets* e a *internet* são tecnologias que permitem o intercâmbio e a disseminação de novos conhecimentos entre as diversas secções, departamentos e unidades organizacionais (Julián, 2009). Nos hotéis do Grupo B não se realizam fóruns virtuais, mas o *e-mail* e o *Communicator* da Microsoft são referidos como ferramentas que têm melhorado a comunicação no grupo. Para além disso, o grupo tem sido aberto à utilização de comunicações móveis. No Grupo A não existe uma plataforma própria que promova a discussão e o diálogo virtual.

Nos Grupos A e B, a política de segurança relativamente ao conhecimento é definida centralmente pela Administração em articulação com a área de informática e com os Dire-

tores Gerais dos hotéis (no caso do Grupo A) e com a Direção Geral de Operações (no caso do Grupo B). No Grupo A, esta política assenta no estabelecimento de níveis de acesso aos sistemas informáticos e ao sistema de rede. No Grupo B existe um sistema de segurança da rede em que são definidos os limites no acesso ao *e-mail*, ao VPN (*Virtual Private Network*) e à *internet*. No Grupo C destaca-se uma forte política de segurança relativamente à informação e ao conhecimento, baseada em níveis de acesso segundo os cargos que as pessoas ocupam, tendo em atenção as restrições legais a nível nacional e internacional. Esta política é definida centralmente pela Administração em articulação com a área de Informática. No discurso dos entrevistados do Grupo C, e ao longo de toda a recolha dos dados empíricos, foi notória uma grande preocupação em proteger o conhecimento interno. Foi referido diversas vezes que a política do grupo não lhes permitia transmitir determinada informação. É importante salientar que a larga maioria dos inquiridos dos três grupos (entre 95% a 97%) afirmam saber qual é o conhecimento que não devem transmitir para o exterior. A expressividade destes dados mostra que os inquiridos estão conscientes do meio competitivo em que os hotéis atuam e de que o conhecimento tem um valor estratégico e pode ser um elemento diferenciador. É neste sentido que Serrano e Fialho (2003) advogam a importância de procedimentos de restrição da transferência involuntária de conhecimento nas organizações, de forma a controlar a disseminação de conhecimento sensível que possa pôr em causa sua vantagem competitiva. Contudo, os mesmos autores alertam para o facto de que a existência de estratégias de restrição da transferência involuntária do conhecimento também pode vir a dificultar a sua transferência voluntária.

**Tabela 6.1.3.1.** Transferência do conhecimento

Categorias de análise	Ideias síntese da análise comparativa e discussão dos resultados
Interação presencial	Nos hotéis dos três grupos, destacam-se as reuniões e os contextos de informalidade como momentos onde as pessoas dialogam, discutem problemas e soluções e partilham experiências. No Grupo A acrescentam-se ainda as dinâmicas do sistema de qualidade em gestão ambiental que geram a discussão de problemas e os pequenos-almoços do Diretor do Hotel com os representantes de várias secções durante os quais se trocam diferentes perspetivas sobre a realidade dos hotéis.
	Nos Grupos A e B, a informalidade assume um grande destaque ao nível da transferência de conhecimento. Os inquiridos revelam que partilham conhecimentos relativos à sua atividade, principalmente de forma espontânea e informal com a sua chefia direta, com os colegas da sua secção/departamento e de outras secções/departamentos do hotel e com outros superiores
	No Hotel C1, os dados do inquérito apontam para um maior formalismo no que diz respeito à transferência do conhecimento.
Transmissão de conhecimento de cariz prático	Nos hotéis foram identificadas diversas formas de transferência do conhecimento tácito: i) a tutoria (uma realidade nos hotéis dos Grupos A e C); ii) a formação (nos três grupos); iii) a observação e imitação (nos hotéis dos Grupos A e Grupo B); iv) e, o manual de acolhimento e procedimentos escritos (no Grupo A).
	A maioria dos inquiridos dos hotéis dos Grupos A e B indicam que aprenderam a sua atividade através da prática, ou seja, “aprendeu fazendo”, seguindo-se a formação ou a aprendizagem com os colegas. No Grupo A, metade dos inquiridos aprenderam a sua atividade no hotel através de formação, seguindo-se a aprendizagem através das chefias e a aprendizagem através da prática.

Categories de análise	Ideias síntese da análise comparativa e discussão dos resultados
Rotatividade	Nos hotéis dos três grupos existem situações de rotatividade dos trabalhadores que permitem a experiência e a aprendizagem em outras áreas de trabalho. No Grupo A, a função de Diretor de Serviço do Hotel funciona rotativamente e é uma função que obriga a um conhecimento global do funcionamento dos diversos departamentos. Para além disso, a rotatividade pode ocorrer devido a necessidades de reorganização do trabalho.
	No Grupo B existe uma prática de rotatividade de recursos humanos entre hotéis. A rotatividade ao nível de funções ocorre em áreas específicas, como na área de alojamento, animação, relações-públicas e entre o restaurante e o bar, numa filosofia de contenção de custos. Também ao nível do <i>front office</i> é mencionada a preocupação de promover a polivalência entre os rececionistas e bagageiros através da redundância de funções.
	No que concerne ao Grupo C, a sua política de recrutamento interno cria oportunidades de promoção interna e é neste cenário que pode ocorrer a rotatividade.
Formação	O Grupo A realiza de forma regular formação comportamental e ao nível das TIC.
	No âmbito da formação técnica, por vezes, alguns trabalhadores do Grupo A são destacados pontualmente como formadores internos para transmitirem os seus conhecimentos ao nível da área em que estão a trabalhar.
	O Grupo C destaca-se no âmbito da formação ao nível dos <i>standards</i> , das TIC e do Programa Elevator, destinado a preparar trabalhadores para o cargo de Diretor Geral. Destaca-se também através da sua universidade on-line, que disponibiliza um vasto catálogo de ações de formação de âmbito geral e específico.
	Nos hotéis do Grupo B e C é dada formação <i>on-the-job</i> e recorre-se ao <i>e-learning</i> .
	Nos três grupos existe a preocupação em facultar formação aos trabalhadores que vai para além das necessidades imediatas das suas funções.

### 6.1.4 Utilização do conhecimento

Após a localização e obtenção do conhecimento, coloca-se o desafio de o aplicar nas situações de trabalho. Neste âmbito, a capacidade dos membros da organização para aplicar o conhecimento previamente absorvido no desenvolvimento de novos produtos e processos assume grande relevância (Julián, 2009). No que concerne aos processos de inovação destacam-se em particular o Grupo A e o Grupo C. No Grupo A o processo de reposicionamento da marca, assente em novos produtos, deu origem a um ambiente em que os trabalhadores são desafiados constantemente a inovar e a procurar novas soluções. Neste âmbito, assumem grande relevância os Comitês de Alojamento e F&B e o Comité de Segurança e Higiene no Trabalho do Hotel A4, onde se operacionalizam as novas ideias sobre esses produtos e serviços. No Grupo B a inovação resulta, por um lado da experimentação de iniciativas bem-sucedidas em hotéis do grupo, por outro, da observação de experiências mal sucedidas em hotéis que não pertencem ao Grupo B. Segundo Liebowitz e Beckman (1998) esta também é uma das formas de aprender com a concorrência. O grupo inova a partir da sua própria experimentação e da aprendizagem resultante dos insucessos de outros. O Grupo C procura inovar em permanência, nomeadamente no campo das tecnologias, e estar sempre na vanguarda do mercado internacional. Para este fim, tem uma equipa de investigação que vai gerando novo conhecimento e operacionaliza-o em inovação.

Os grupos incentivam, fundamentalmente, a aplicação criativa do conhecimento na inovação de produto, para utilizarmos a designação de Tidd, Bessant e Pavitt (2003) a qual consiste na introdução de novos produtos e serviços que, por sua vez, conduzem à inovação de processos, ou seja, à introdução de novas tarefas, tomadas de decisão ao nível da produção desse produtos e da prestação desses serviços. Deste modo, sempre que é concebida uma nova experiência turística ou um novo produto ou serviço de hotelaria, provoca-se uma mudança não só no produto oferecido mas também nos processos de trabalho.

Segundo Morgan, as organizações dependem essencialmente da criatividade dos seus elementos, pelo que os seus ambientes também podem ser encarados como resultado da criatividade humana, sendo falacioso dizer-se que as organizações se adaptam simplesmente ao meio como frequentemente aludem as abordagens contingenciais (Morgan, 1996, p. 77). Como já foi dito, nos hotéis dos três grupos em análise não existe propriamente um programa formalizado de recolha, avaliação e implementação de ideias e sugestões. Os dados do inquérito indicam que a maioria dos trabalhadores inquiridos quando têm uma ideia ou sugestão fala com o seu superior. Nos Grupos A e B a discrepância de opinião dos inquiridos relativamente à implementação das ideias inovadoras e o seu reconhecimento é reveladora de uma certa ambiguidade no que diz respeito à política de incentivo à criatividade nestes hotéis. No entanto, a realidade apresenta-se diferente no Hotel C1, uma vez que uma maioria significativa dos inquiridos considera que as sugestões apresentadas pelos trabalhadores são implementadas e valorizadas.

Tomar decisões e resolver problemas implica utilizar conhecimento no quotidiano do trabalho. Os dados do inquérito revelam uma grande dependência das chefias intermédias quando é necessário resolver problemas. Nos três estudos de caso a grande maioria dos inquiridos perante um problema fala com a chefia (80% do Grupo C e 85% dos Grupos A e B). Para além dos inquiridos do Grupo C se afirmarem como aqueles que menos recorrem às chefias, também revelam uma maior proatividade na resolução de problemas, uma vez que 42% revelam que perante um problema avançam com uma solução. Nos restantes grupos esta percentagem é menor, 32% no Grupo B e 28% no Grupo A.

Os entrevistados dos três casos são perentórios ao afirmar que a aprendizagem é estimulada nos respetivos grupos. No entanto, não fica totalmente claro que formas de aprendizagem são efetivamente estimuladas nos hotéis. O exemplo apresentado pelo Diretor Geral do Hotel A3 do Grupo A de promoção da aprendizagem dos standards (ver ponto 5.1.3.4) revela um ciclo de aprendizagem simples (*single-loop*), segundo os níveis de Argyris e Schon (1978). Efetivamente, um ciclo de aprendizagem simples, assente na correção dos erros não põe em causa as normas organizacionais, os seus objetivos ou as políticas em vigor e permite que a organização continue a implementar as suas políticas e a atingir os seus objetivos (Argyris, 1998a). Este tipo de aprendizagem é muito característico de atividades repetitivas e rotineiras (Morgan, 1996) como muitas das atividades num hotel.

Quando nos debruçamos sobre a opinião dos inquiridos sobre os estímulos à aprendizagem, a maioria, *concorda* ou *concorda totalmente* que as pessoas são estimuladas a aprender (82% do Grupo A, 73% do Grupo B e 97% do Grupo C). Um número menos significativo *concorda* ou *concorda totalmente* que os erros são encarados como um processo de

aprendizagem (65% do grupo A, 71% do Grupo B e 85% do Grupo C). Quanto ao estímulo à participação dos trabalhadores na tomada de decisões, a concordância tende a diminuir significativamente nos três grupos (45% no Grupo A, 46% no Grupo B e 74% no Grupo C). Os dados revelam que, de uma forma geral os inquiridos se sentem menos estimulados a participar nas decisões. É de salientar que o Grupo C se destaca no domínio do estímulo à aprendizagem, da tolerância ao erro e, particularmente, ao nível do estímulo à participação em tomadas de decisão.

**Tabela 6.1.4.1.** Utilização do conhecimento

Categories de análise	Ideias síntese da análise comparativa e discussão dos resultados
Incentivo à inovação	No Grupo A o processo de reposicionamento da marca, assente em novos produtos, deu origem a um ambiente em que os trabalhadores são desafiados constantemente a inovar e a procurar novas soluções.
	Neste âmbito, assumem grande relevância os Comitês de Alojamento e F&B e o Comité de Segurança e Higiene no Trabalho do Hotel A4, onde se operacionalizam as novas ideias sobre esses produtos e serviços.
	No Grupo B a inovação resulta, por um lado da experimentação de iniciativas bem-sucedidas em hotéis do grupo, por outro, da observação de experiências mal sucedidas em hotéis que não pertencem ao Grupo B.
	O Grupo C tem uma equipa de investigação que vai gerando novo conhecimento e operacionaliza-o em inovação tecnológica.
Incentivo à criatividade	Nos Grupos A e B a discrepância de opinião dos inquiridos relativamente à implementação das ideias inovadoras e o seu reconhecimento é reveladora de uma certa ambiguidade no que diz respeito à política de incentivo à criatividade nestes hotéis.
	A realidade apresenta-se diferente no Hotel C1, uma vez que uma maioria significativa dos inquiridos considera que as sugestões apresentadas pelos trabalhadores são implementadas e valorizadas.
	Nos hotéis dos três grupos em análise não existe propriamente um programa formalizado de recolha, avaliação e implementação de ideias e sugestões.
Incentivo à tomada de decisão e resolução de problemas	Os dados do inquérito revelam uma grande dependência das chefias intermédias quando é necessário resolver problemas.
	Os dados revelam que, de uma forma geral os inquiridos se sentem menos estimulados a participar nas decisões do que a aprender.
Incentivo à aprendizagem	Os entrevistados dos três casos são perentórios ao afirmar que a aprendizagem é estimulada nos respetivos grupos. Quando nos debruçamos sobre a opinião dos inquiridos sobre os estímulos à aprendizagem, a maioria, <i>concorda</i> ou <i>concorda totalmente</i> que as pessoas são estimuladas a aprender. Um número menos significativo <i>concorda</i> ou <i>concorda totalmente</i> que os erros são encarados como um processo de aprendizagem.
	O Grupo C destaca-se no domínio do estímulo à aprendizagem, da tolerância ao erro e, particularmente, ao nível do estímulo à participação em tomadas de decisão.

## 6.2 Práticas facilitadoras da Gestão do Conhecimento

### 6.2.1 Estratégia e gestão de topo

Nos três grupos hoteleiros as respostas dos entrevistados relativamente às compe-

tências essenciais dos grupos e dos hotéis para a concretização da sua estratégia são difusas e, na maior parte das vezes, não coincidentes entre os entrevistados do mesmo grupo. Esta disparidade de respostas revela que não há um consenso alargado sobre as competências essenciais necessárias à concretização da estratégia. A Diretora de Recursos Humanos do Grupo A refere que as competências chave foram identificadas através da análise de funções que se iniciou há três anos atrás. Efetivamente, é neste grupo que se verifica algum consenso relativamente à qualidade do serviço como uma competência essencial de diferenciação no mercado. No entanto, foram mencionadas outras competências entendidas como fundamentais, tais como o conhecimento do mercado, a capacidade de planeamento e controlo, a visão e a liderança dos gestores do Grupo. No Grupo B são mencionadas diversas características que procuram distinguir o grupo das outras cadeias hoteleiras, designadamente: a sustentabilidade financeira, a dimensão, a liderança, a vontade de crescer e a existência de hotéis com conceitos diferenciados. No Grupo C os entrevistados respondem de uma forma menos concreta, o Diretor Geral do Hotel C1 identifica como as áreas primordiais de um hotel a área comercial, a financeira e a operacional. A Diretora de Recursos Humanos refere como competência fundamental do Grupo C a excelência do serviço.

A estratégia da organização influencia a Gestão do Conhecimento porque pode orientar os esforços de exploração do conhecimento crítico para a sua concretização (Zheng, Yang, & Mclean, 2010). Ora, não havendo um consenso sobre as competências e aptidões essenciais para o cumprimento dos objetivos estratégicos dos grupos e, por conseguinte, dos hotéis torna-se difícil para as diversas unidades organizacionais saber quais os conhecimentos que necessitam adquirir, gerir e disseminar de forma a atingir os seus objetivos e definir as áreas de conhecimento em que os trabalhadores devem concentrar os seus esforços de aprendizagem. Na perspetiva de Nonaka e Takeuchi (1997) os objetivos estratégicos são o principal critério para julgar a pertinência e justificar um determinado conhecimento. Para além disso, segundo Davenport & Prusak (1998), a definição da estratégia de negócio e a identificação do conhecimento existente nas formas adequadas para o alcance dos objetivos de negócio são alguns dos princípios da codificação do conhecimento. Deste modo, a identificação de conhecimentos e competências necessárias à concretização dos objetivos da organização facilita o armazenamento do conhecimento, no sentido em que indica quais os conhecimentos importantes a reter e a transferir. O facto de não existir um consenso alargado sobre as competências essenciais necessárias à concretização da estratégia, dificulta a definição clara de qual o conhecimento a reter. Este contexto pode conduzir a situações em que os conhecimentos essenciais se mantenham dispersos nos hotéis e seja difícil aceder a eles ou mesmo se possam perder.

A comunicação da estratégia pelos diversos níveis da estrutura organizacional constituiu, como já vimos, uma prática facilitadora da Gestão do Conhecimento, uma vez que, para além de dar a conhecer a estratégia, pode desempenhar um papel importante no compromisso coletivo na criação do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997; Terra, 1999). Nos hotéis dos três grupos as reuniões que se realizam nos diversos níveis da es-

estrutura organizacional são momentos privilegiados de comunicação da estratégia. Neste âmbito, o Grupo A tem outros meios de comunicação da estratégia, nomeadamente o manual, a revista do grupo e as estratégias comunicacionais definidas pelos pivôs de comunicação existentes nos hotéis.

Nos três grupos, a maioria dos inquiridos assinala ter conhecimento da missão, dos valores e dos objetivos do grupo e do hotel onde trabalha, mas é justamente no que concerne ao conhecimento da estratégia do grupo que os inquiridos dos três grupos revelam mais desconhecimento (48% no Grupo A, 54% no Grupo B e 27% no Grupo C). Os dados do inquérito aqui apresentados permitem perceber que os inquiridos do Grupo C são mais conhecedores da missão, dos valores e dos objetivos do grupo e do hotel, comparativamente com os inquiridos dos Grupos A e B (Ver pontos 5.1.4.1; 5.2.4.1 e 5.3.4.1).

Os meios através dos quais os inquiridos têm conhecimento dos objetivos do grupo e dos hotéis são similares nos três grupos. As chefias são o principal veículo de transmissão dos objetivos, pois são estas que os divulgam nas reuniões, destacando-se também os documentos internos, as conversas entre colegas (nos Grupos A e B) e o manual de acolhimento (Nos Grupos B e C). No Grupo A relativamente à difusão dos objetivos do grupo constata-se um maior recurso à *web*, nomeadamente através do *site* do grupo e da *intranet* (Ver pontos 5.1.4.1; 5.2.4.1 e 5.3.4.1).

Os entrevistados não mencionam explicitamente que o estabelecimento de metas tenha o propósito concreto de criar um ambiente dinâmico e propício à inovação, mas referem algumas circunstâncias que acabam por promover um ambiente desafiante ao nível da mudança. Um exemplo destas situações é a mudança de imagem do Grupo A em 2008 e o desafio que foi feito aos trabalhadores para que estes criassem experiências turísticas inovadoras para oferecer aos clientes, bem como a reestruturação das áreas de suporte à atividade, o ajustamento constante ao contexto económico, a uniformização dos procedimentos e a mudança de mentalidades nos hotéis adquiridos e, por último, a definição de novos objetivos que está a decorrer em função da conceção do sistema de gestão de desempenho que se pretende implementar. No grupo B, o ajustamento dos objetivos, a alteração de estratégia e os imprevistos, são circunstâncias que fazem com que se viva num contexto de adaptação permanente. Na perspetiva de Cyert e March (1963, citado por Fernandes, 2007, p. 57), a aprendizagem organizacional sucede no seguimento de mudanças organizacionais condicionadas pela realidade externa. No entanto, tal como já foi referido a mudança não é garante da aprendizagem organizacional mas sim um fator facilitador da mesma (Parente, 2006). No Grupo C, não é dado destaque à criação intencional de um ambiente pautado pela necessidade permanente de inovação através do estabelecimento contínuo de metas desafiantes.

Quando se aborda a questão da partilha do conhecimento e da informação, o exemplo dos líderes é visto como uma forma de estimular essa partilha generalizada na organização. No Grupo A, os entrevistados manifestaram uma visão crítica relativamente a esta questão, pois consideram que nem todas as chefias dão o exemplo no que diz respeito à partilha da informação e do conhecimento. Nos Grupos B e C, pelo contrário,



existe a percepção de que as chefias “dão exemplo” ao nível da partilha da informação e do conhecimento. Segundo Eppler e Sukowski, é este tipo de postura por parte das chefias que encoraja as equipas a partilhar conhecimento. Com efeito, se o que se pretende é cultivar um ambiente propício à partilha de conhecimento, é importante que as chefias comuniquem e demonstrem que este é um comportamento desejado e valorizado na organização (Eppler & Sukowski, 2000). A maioria dos inquiridos dos três grupos considera que as chefias do hotel dão exemplo no que toca à partilha de conhecimento (84% do Grupo A, 88% do Grupo B e 89% do Grupo C) e revelam que aprendem com as chefias (81% do Grupo A, 83% do Grupo B e 95% do Grupo C).

**Tabela 6.2.1.1.** Estratégia e gestão de topo

Categories de análise	Ideias síntese da análise comparativa e discussão dos resultados
Identificação de competências essenciais	A disparidade de respostas dos entrevistados dos três casos, relativamente às competências essenciais dos grupos e dos hotéis para a concretização da sua estratégia, revela que não há um consenso alargado sobre as competências essenciais necessárias à concretização da estratégia. Este contexto pode conduzir a situações em que os conhecimentos essenciais se mantêm dispersos nos hotéis e seja difícil aceder a eles ou mesmo se possam perder.
Comunicação da estratégia	Nos hotéis dos três grupos as reuniões que se realizam nos diversos níveis da estrutura organizacional são momentos privilegiados de comunicação da estratégia.
	Os meios através dos quais os inquiridos têm conhecimento dos objetivos do grupo e dos hotéis são similares nos três grupos. As chefias são o principal veículo de transmissão dos objetivos, pois são estas que os divulgam nas reuniões, destacando-se também os documentos internos, as conversas entre colegas (nos Grupos A e B) e o manual de acolhimento (Nos Grupos B e C). No Grupo A constata-se um maior recurso à <i>web</i> , nomeadamente através do <i>site</i> do grupo e da <i>intranet</i>
	Nos três grupos, a maioria dos inquiridos assinala ter conhecimento da missão, dos valores e dos objetivos do grupo e do hotel onde trabalha, mas é justamente no que concerne ao conhecimento da estratégia do grupo que os inquiridos dos três grupos revelam mais desconhecimento
Metas desafiadoras	Algumas circunstâncias acabam por promover um ambiente desafiante ao nível da mudança. No Grupo A um exemplo destas situações é a mudança de imagem em 2008, bem como a reestruturação das áreas de suporte à atividade, o ajustamento constante ao contexto económico, a uniformização dos procedimentos e a mudança de mentalidades nos hotéis adquiridos e, por último, a definição de novos objetivos que está a decorrer em função da conceção do sistema de gestão de desempenho que se pretende implementar.
	No grupo B o ajustamento dos objetivos, a alteração de estratégia e os imprevistos, são circunstâncias que fazem com que se viva num contexto de adaptação permanente.
Exemplo das chefias ao nível da partilha do conhecimento	No Grupo A, os entrevistados consideram que nem todas as chefias dão o exemplo no que diz respeito à partilha da informação e do conhecimento.
	Nos Grupos B e C, existe a percepção de que as chefias “dão exemplo” ao nível da partilha da informação e do conhecimento
	A maioria dos inquiridos dos três grupos considera que as chefias do hotel dão exemplo no que toca à partilha de conhecimento e revelam que aprendem com as chefias.

## 6.2.2 Cultura organizacional

Sainsaulieu (1987) realça a relativa autonomia de uma organização em relação ao sistema social global, uma vez que são os seus membros, as relações de poder que es-

tabelecem entre si, as capacidades comunicacionais, organizacionais e técnicas que definem em grande parte a identidade coletiva da empresa. As organizações não são apenas recipientes de formas culturais vindas do exterior, mas sim espaços de produção e transformação cultural (Esteve de Andrés & Pimentel, 2005).

Como já foi referido, há fatores ligados à cultura de uma organização que podem facilitar a Gestão do Conhecimento. Em concreto, a comemoração de realizações e de momentos importantes, as reuniões informais fora do local de trabalho, o estímulo à experimentação e a liberdade para tentar e falhar, a abertura a novas ideias e a sua valorização, o sentido de humor, a confiança na organização e o sentimento de orgulho em trabalhar para a ela, a honestidade intelectual, a preocupação com a otimização conjunta da organização, e a existência de espaços que favoreçam a partilha informal de conhecimento (Terra, 1999, 2001b).

Os hotéis dos três grupos desenvolvem diversas práticas com o intuito de reforçar o sentimento comunitário, nomeadamente, as festas comemorativas, convívios e eventos desportivos. A realização deste tipo de iniciativas revela uma certa preocupação em criar contextos informais de interação entre os trabalhadores, promovendo a sua aproximação. Segundo Gold et al. (2001) a promoção da interação dos trabalhadores formal e informalmente promove a partilha de contactos, relacionamentos e perspetivas entre aqueles que não trabalham diretamente. É através do diálogo entre as pessoas que muitas vezes emergem novas ideias, podendo este diálogo ser potenciador de criação de conhecimento (Gold et al., 2001).

Os Grupos A e B destacam-se na realização de reuniões informais fora do local de trabalho com o propósito de fazer *brainstorming*. No Grupo A, este tipo de reuniões pode ocorrer no âmbito do trabalho desenvolvido pelos comités, quando os grupos de trabalho reúnem informalmente para discutir e consensualizar soluções, ou quando são convidadas pessoas externas ao grupo para intervir e suscitar a reflexão. Os *benchmark getaways*, realizados anualmente pelos hotéis A3 e A4, são encarados como reuniões informais fora do contexto de trabalho onde se convive, observa e reflete sobre novas realidades. No Grupo B as reuniões informais fora do local de trabalho ocorrem com alguma frequência entre os Diretores de Hotéis, entre os elementos do grupo que viajam mais e que se encontram deslocados, entre os elementos do mesmo departamento ou quando os membros do grupo se encontram fora do contexto de trabalho e discutem os assuntos dos hotéis. Estes, são contextos que permitem a troca de ideias, no entanto, este tipo de ações não é transversal a todos os hotéis dos dois grupos. Os entrevistados do grupo C não mencionam a realização de reuniões informais fora do local de trabalho com o propósito de se realizar *brainstorming*.

Com base nos dados do inquérito, estima-se que nos hotéis dos três grupos em análise, apenas um número reduzido de trabalhadores participe em reuniões informais fora do local de trabalho, apenas entre 13% a 15% dos inquiridos participa *por vezes* em reuniões informais, entre 4% a 9% participa *com frequência* e entre 0% a 2% participa *sempre*. Este cenário leva-nos a deduzir que as iniciativas mencionadas pelos entrevistados não atingem um número alargado de trabalhadores. (Ver pontos 5.1.4.2; 5.2.4.2

e 5.3.4.2).

Nos hotéis dos três grupos, a informação recolhida através das entrevistas indica que existe abertura e valorização de novas ideias e tolerância ao humor. No entanto, a Diretora de Recursos Humanos do Grupo A alerta para a existência de uma estandardização de processos que limita a abertura a novas ideias, uma vez que constrange os trabalhadores a atuar invariavelmente dentro dos quadros padronizados pelo hotel. Os regulamentos e procedimentos são criados com o propósito de reduzir a variabilidade do comportamento humano, enfatizando-se a confiabilidade nesse comportamento. Estabelecem-se procedimentos-padrão, como os *standards* dos hotéis e instituem-se práticas de supervisão que garantam o seu cumprimento. No entanto, o apego às normas e regulamentos e a rotina podem conduzir a potenciais disfunções como a resistência à mudança e à inovação, fenómeno há muito identificado por Merton, Selznick, Gouldner e outros. Ora, na perspectiva de Morgan (1996), a condição da implementação dos *standards* influencia e limita a abertura a novas ideias e a capacidade da organização de aprender a aprender. Com efeito, para que as organizações possam ter capacidade de aprender a aprender necessitam de encorajar a exploração de diversos pontos de vista, para que os assuntos possam ser explorados e resolvidos de forma inovadora e evitar a imposição de estruturas de ação, como pode ser o caso dos *standards* que constrangem os trabalhadores a atuar invariavelmente dentro do quadro de ação padronizado pelo hotel (Morgan, 1996).

Olhando para os dados do inquérito, verifica-se a concordância expressiva, nos três casos em estudo, quanto à existência fatores culturais facilitadores da criação, transferência e utilização do conhecimento. Nos três grupos, a concordância é mais expressiva relativamente à existência de espaço para piadas e humor na interação entre as pessoas (79% no Grupo A, 86% no grupo B e 97% no grupo C). Nos Grupos A e B segue-se o estímulo para experimentar (74% no Grupo A e 71% no Grupo B) e a abertura a novas ideias (69% no grupo A e 73% no Grupo B), conforme se pode verificar na tabela 6.2.2.1. Neste dois últimos grupos, a representatividade da concordância tende a diminuir, ainda que reúna a maioria das respostas, no que se refere à comemoração dos sucessos (59% Grupo A, 52% Grupo B), à valorização das novas ideias (58% Grupo A e 60% Grupo B) e à liberdade para tentar e falhar (56%, Grupo A e 55% Grupo B). No Grupo C, a realidade apresenta-se um pouco diferente. Neste grupo, a comemoração dos sucessos destaca-se na medida em que 91% dos inquiridos concorda que os sucessos são comemorados, 89% reconhece que existe abertura para novas ideias e cerca de 86% concorda que as novas ideias são valorizadas. Estes dados corroboram a ideia anteriormente mencionada de que no Hotel C1 existe, efetivamente, uma política de incentivo à criatividade. Na amostra de inquiridos do Hotel C1, 83% concorda ainda que as pessoas no hotel são estimuladas a experimentar. Relativamente à liberdade para tentar e falhar, a representatividade da concordância também diminui, ainda que seja bastante significativa (74%). Segundo Morgan (1996), para que uma organização tenha capacidade de “aprender a aprender” é necessário cultivar um ambiente de abertura à aceitação de erros e incertezas, em que o erro e as ocorrências menos positivas sejam aceites em prol da experiência e encaradas como fonte de conhecimento. No entanto, uma das especificidades do serviço hoteleiro é a si-

multaneidade da produção e da utilização, uma vez que o serviço ocorre apenas quando é utilizado pelos clientes, sendo muitas vezes realizado na sua presença. Dada esta especificidade da hotelaria, é praticamente indispensável fazer bem logo na primeira tentativa. Esta condição explica a menor concordância dos inquiridos dos três grupos hoteleiros, relativamente à existência de “liberdade para tentar e falhar” na sua organização.

**Tabela 6.2.2.1.** Fatores culturais facilitadores da Gestão do Conhecimento

		Grupos hoteleiros	Na interação entre as pessoas há espaço para ideias e sentido de humor	As novas ideias são valorizadas	Existe abertura para novas ideias	Os sucessos são comemorados	As pessoas são estimuladas a experimentar	Há liberdade para tentar e falhar
Grupo A	Discordo/Discordo totalmente		8%	11%	9%	18%	7%	19%
	Indeciso		13%	30%	22%	23%	20%	26%
	Concordo/Concordo totalmente		79%	59%	69%	59%	74%	56%
	Total		100%	100%	100%	100%	100%	100%
Grupo B	Discordo/Discordo totalmente		3%	14%	10%	21%	9%	17%
	Indeciso		11%	26%	16%	27%	20%	28%
	Concordo/Concordo totalmente		86%	60%	73%	52%	71%	55%
	Total		100%	100%	100%	100%	100%	100%
Grupo C	Discordo/Discordo totalmente		0%	0%	0%	0%	3%	9%
	Indeciso		3%	14%	11%	9%	14%	17%
	Concordo/Concordo totalmente		97%	86%	89%	91%	83%	74%
	Total		100%	100%	100%	100%	100%	100%

Relativamente ao sentimento de confiança para partilhar conhecimento, os discursos dos entrevistados dos Grupos A e B revelam algumas debilidades. No Grupo A reconhece-se que ainda há um percurso a fazer, na medida em que ainda existem pessoas que retêm informação e conhecimento e que receiam que alguém se aproprie das suas ideias. No entanto, foi referido que nos hotéis de menor dimensão a comunicação informal facilita a partilha de conhecimento. No Grupo B, menciona-se o predomínio de um contexto de medo de errar. Este ambiente de receio do erro aciona mecanismos de autoproteção que inibe as pessoas de utilizar e partilhar o seu conhecimento. Uma atitude que surge como resposta ao receio de ser ultrapassado no local de trabalho. A descrição desta realidade vai ao encontro da perspectiva de Morgan (1996), quando este refere que a responsabilização dos trabalhadores perante o seu desempenho dentro de um sistema que recompensa o sucesso e pune os erros, incita o desenvolvimento de estratégias de defesa. No Grupo C reconhece-se que as pessoas sentem confiança na organização para partilhar o seu conhecimento.

Relativamente ao ambiente de honestidade intelectual, ou seja o à vontade para os

membros da organização demonstrarem aquilo que sabem e assumirem sem receios aquilo que não sabem, os dados do inquérito revelam que as opiniões se dividem: a maioria dos inquiridos (57% no Grupo A, 55% no Grupo B e 67% no Grupo C) refere que as pessoas não têm receio de dizer que não sabem, mas um número ainda significativo (43% do Grupo A, 45% do Grupo B e 33% no Grupo C), assumem que as pessoas têm receio de dizer que não sabem. Mas as respostas são mais consensuais no que se refere à partilha de conhecimentos, uma vez que 81% dos inquiridos do Grupo A, 86% do Grupo B e 84% do Grupo C consideram que as pessoas partilham aquilo que sabem. Perante estes dados é possível concluir que o receio de se demonstrar que não se sabe é maior do que o de partilhar o que se sabe. É importante salientar que a maioria dos inquiridos dos três grupos diz ter confiança na informação que os seus colegas lhes transmitem (84% do grupo A, 93% do Grupo B e 92% do Grupo C) e a maioria dos inquiridos dos três grupos *concorda* ou *concorda totalmente* que existe um ambiente de confiança entre as pessoas da sua organização (62% do grupo A, 63% do Grupo B e 79% do Grupo C). Ainda relativamente à questão da confiança, não é de menosprezar o número significativo de inquiridos, principalmente nos Grupos A e B, que distribuíram as suas respostas pelas categorias *indeciso*, *discordo* ou *discordo totalmente* (38% no Grupo A e 37% no Grupo B), indo ao encontro da opinião de alguns entrevistados que consideram que, neste domínio, as suas organizações ainda têm um percurso a fazer. O sentimento de orgulho em trabalhar nos hotéis dos três grupos em análise fica bem evidente nas respostas dos inquiridos (Ver pontos 5.1.4.2; 5.2.4.2 e 5.3.4.2).

Como referem Bukowitz e Williams (2002), é importante que os elementos de uma organização tenham um entendimento claro do retorno relativamente à partilha do conhecimento porque, caso os trabalhadores percecionem que há uma apropriação do seu conhecimento por parte da organização sem qualquer retorno, o mais provável é que venham a sentir receio de partilharem aquilo que sabem (Bukowitz & Williams, 2002). Com efeito, os dados aqui apresentados não indiciam, para a larga maioria dos inquiridos, uma postura receosa relativamente à partilha do conhecimento. Uma maioria significativa *concorda* ou *concorda totalmente* que deve partilhar os seus conhecimentos acerca da sua atividade no hotel (90% no Grupo A, 92% no grupo B e 97% no Grupo C) e com a ideia segundo a qual quanto mais partilham conhecimento, mais conhecimento lhes é transmitido (81% no Grupo A e 83% nos Grupos B e C). As afirmações relativas à valorização dos trabalhadores perante os colegas e chefias na sequência de partilha de conhecimento reúnem uma percentagem de menor concordância (68% do grupo A, 71% no grupo B e 80% no Grupo C), o mesmo sucede em relação ao impacto positivo da partilha de conhecimento na sua carreira profissional (72% do Grupo A, 77% nos Grupos B e C). Ainda no mesmo âmbito, apenas uma minoria dos inquiridos *concorda* ou *concorda totalmente* com a ideia de que ao partilharem os seus conhecimentos ficam fragilizados dentro da organização (cerca de 9% do Grupo A, aproximadamente 12% no Grupo B e 6% no Grupo C). Estes dados são reveladores de que a maioria dos trabalhadores sente confiança na organização onde trabalha.

De acordo com a maioria dos entrevistados do Grupo A, os trabalhadores revelam uma preocupação crescente com o hotel no seu todo. Esta consciencialização pode dever-se

à crise económica vivida nos últimos anos que leva as pessoas a acompanhar com preocupação a situação de viabilidade da sua empresa. Para esta situação também contribui a fluidez de informação que proporciona aos trabalhadores uma visão mais sistémica da organização e o entendimento de como os diversos departamentos influenciam a organização no seu todo. No Grupo B as opiniões divergem relativamente a esta questão. A maioria dos entrevistados considera que as pessoas se preocupam com o hotel no seu todo porque existe mais informação sobre os resultados dos hotéis. No entanto, na opinião do Diretor de Recursos Humanos, no grupo não se incentiva a pensar no conjunto da organização e, para além disso, o atual contexto de crise económica leva a que as pessoas se preocupem mais com a sua situação particular do que com a da organização. Por sua vez, no Grupo C, acredita-se que os trabalhadores não estão preocupados nem com o seu posto de trabalho, nem com o hotel no seu todo, porque o grupo oferece segurança e estabilidade aos trabalhadores, na medida em que a sua política de recursos humanos aposta na sua manutenção.

Nas respostas ao inquérito, uma maioria significativa afirma que tem conhecimento de como funcionam as outras áreas/departamentos do hotel (73% no Grupo A, 74% no Grupo B e 86% no Grupo C). Os principais meios através dos quais os inquiridos obtêm este tipo de conhecimento são similares nos três Grupos. Mais uma vez, são as chefias e os colegas, através de conversas informais, que assumem um importante protagonismo na transferência de conhecimento entre as diferentes áreas departamentais, seguindo-se os colegas em reuniões e as informações internas em suporte papel. A grande maioria dos inquiridos, dos três grupos, afirma ter consciência de como o seu trabalho pode afetar o desempenho global do hotel (Ver pontos 5.1.4.2; 5.2.4.2 e 5.3.4.2). É necessário sublinhar que a qualidade da atividade hoteleira assenta fortemente na interdependência e na interação entre as diferentes partes que compõem os hotéis (R. Costa, 2008). É por isso que a Diretora dos Recursos Humanos do Grupo A refere que,

*Há uma preocupação que é comum, que é o facto de todas as chefias estarem informadas de tudo o que acontece no hotel, independentemente da área. Isso é muito importante e isso é uma preocupação que todos têm, porque facilita imenso o trabalho de todos. O saberem o que é que vai acontecer na semana e no mês. Quais são as preocupações principais que têm que ter em relação à organização do seu serviço, porque o seu serviço está interligado com o das outras áreas (DRH-Grupo A).*

A estrutura de uma unidade hoteleira caracteriza-se por uma vincada diferenciação entre departamentos e secções e por uma forte divisão vertical e horizontal. Ora, segundo Morgan (1996), neste tipo de estrutura, se a informação e os conhecimentos não circularem livremente, tendem a desenvolver-se estruturas de pensamento fragmentadas, levando a que os diferentes sectores da organização atuem a partir de imagens desfazadas da realidade global sem a noção de como se devem adaptar ao todo organizacional, o que pode pôr em risco a própria atividade hoteleira.

Os dados indiciam que existe a preocupação, por parte da gestão, em disponibilizar

por todo o hotel informação sobre a atividade das diferentes áreas ainda que essa informação transcenda as necessidades imediatas dos seus membros. Este fenómeno, designado por Morgan (1996) e por Nonaka e Takeuchi (1997) por “redundância de informação”, promove uma visão sistémica e mais integrada dos hotéis que, como refere Senge (1998), permite ver a integridade do sistema independentemente dos limites organizacionais. A promoção da visão do todo possibilita uma melhor compreensão por parte dos trabalhadores de como a sua atividade pode influenciar o desempenho global do hotel. Nonaka e Takeuchi, no seu modelo relativo à criação do conhecimento organizacional, consideram esta “redundância de informação” como uma das condições facilitadoras da criação do conhecimento. A redundância é também importante porque impele ao diálogo e favorece a criação de uma “base cognitiva comum” entre os membros de uma organização o que é facilitador da partilha do conhecimento tácito (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Segundo Davenport e Prusak (1998), os espaços informais propícios à emergência de conversas entre os colaboradores, como por exemplo os bares ou os restaurantes, são espaços de transferência do conhecimento, na medida em que essas conversas, muitas vezes, consistem na troca de ideias e informações, na discussão de problemas e soluções. O refeitório é, nos hotéis dos grupos A e B, o espaço físico por excelência de partilha de conhecimento entre trabalhadores. No grupo C também são mencionados como espaços de partilha de conhecimento o *relax room*, onde as pessoas se reúnem e tomam café e o *knowledge room*, onde as pessoas têm formação *on-line*.

**Tabela 6.2.2.2.** Cultura organizacional

Categories de análise	Ideias síntese da análise comparativa e discussão dos resultados
Comemoração de realizações e momentos importantes	Os hotéis dos três grupos desenvolvem diversas práticas com o intuito de reforçar o sentimento comunitário, nomeadamente, as festas comemorativas, convívios e eventos desportivos. A realização deste tipo de iniciativas revela uma certa preocupação em criar contextos informais de interação entre os trabalhadores, promovendo a sua aproximação.
Reuniões informais fora do local de trabalho	Os Grupos A e B destacam-se na realização de reuniões informais fora do local de trabalho com o propósito de fazer <i>brainstorming</i> . No Grupo A, este tipo de reuniões pode ocorrer no âmbito do trabalho desenvolvido pelos comités e aquando da realização dos <i>benchmark getaways</i> . No Grupo B as reuniões informais fora do local de trabalho ocorrem com alguma frequência entre os Diretores de Hotéis, entre os elementos do grupo que viajam mais e que se encontram deslocados, entre os elementos do mesmo departamento ou quando os membros do grupo se encontram fora do contexto de trabalho e discutem os assuntos dos hotéis.
	Os entrevistados do grupo C não mencionam a realização de reuniões informais fora do local de trabalho com o propósito de se realizar <i>brainstorming</i> .
	Com base nos dados do inquérito, estima-se que nos hotéis dos três grupos em análise, apenas um número reduzido de trabalhadores participe em reuniões informais fora do local de trabalho
Abertura e valorização de novas ideias	Nos hotéis dos três grupos, a informação recolhida através das entrevistas indica que existe abertura e valorização de novas ideias.
	No entanto, a Diretora de Recursos Humanos do Grupo A alerta para a existência de uma standardização de processos que limita a abertura a novas ideias, uma vez que constrange os trabalhadores a atuar invariavelmente dentro dos quadros padronizados pelo hotel.
Tolerância para o sentido de humor	Nos três grupos, a concordância é expressiva relativamente à existência de espaço para piadas e humor na interação entre as pessoas.

Categorias de análise	Ideias síntese da análise comparativa e discussão dos resultados
Honestidade intelectual	Relativamente ao sentimento de confiança para partilhar conhecimento, os discursos dos entrevistados dos Grupos A e B revelam algumas debilidades.
	No Grupo C reconhece-se que as pessoas sentem confiança na organização para partilhar o seu conhecimento.
	A maioria dos inquiridos dos três grupos diz ter confiança na informação que os seus colegas lhes transmitem e a maioria dos inquiridos dos três grupos <i>concorda</i> ou <i>concorda totalmente</i> que existe um ambiente de confiança entre as pessoas da sua organização. Com efeito, os dados não indiciam, para a larga maioria dos inquiridos, uma postura receosa relativamente à partilha do conhecimento.
Honestidade intelectual	Perante os dados é possível concluir que o receio de se demonstrar que não se sabe é maior do que o de partilhar o que se sabe
Preocupação com a otimização conjunta da organização	De acordo com a maioria dos entrevistados do Grupo A, os trabalhadores revelam uma preocupação crescente com o hotel no seu todo. Esta consciencialização pode dever-se à crise económica vivida nos últimos anos que leva as pessoas a acompanhar com preocupação a situação de viabilidade da sua empresa e à fluidez de informação que proporciona aos trabalhadores uma visão mais sistémica da organização.
	No Grupo B as opiniões divergem relativamente a esta questão. A maioria dos entrevistados considera que as pessoas se preocupam com o hotel no seu todo porque existe mais informação sobre os resultados dos hotéis. No entanto, na opinião do Diretor de Recursos Humanos, no grupo não se incentiva a pensar no conjunto da organização e, para além disso, o atual contexto de crise económica leva a que as pessoas se preocupem mais com a sua situação particular do que com a da organização.

### 6.2.3 Estrutura e processos de trabalho

Segundo Terra (1999), as organizações que se destacam ao nível da Gestão do Conhecimento criam, recorrentemente, equipas multidisciplinares, eventualmente temporárias, dedicadas a projetos inovadores, provocando, deste modo, pequenas reorganizações que dão resposta às condicionantes ambientais.

Na ótica de vários autores (Nonaka & Takeuchi, 1997, Terra, 2001b; L. Cardoso, 2007a) a constituição de equipas multidisciplinares transversais à estrutura hierárquica, promove a interação e a comunicação entre pessoas de diferentes áreas da organização e, por conseguinte, detentoras de diferentes conhecimentos, o que facilita a transferência de conhecimentos e a criação de novos conhecimentos. Relativamente à criação de equipas multidisciplinares onde participem elementos das diferentes áreas, o Grupo A dá um grande destaque aos comités, nomeadamente ao Comité de Direção que é constituído pela Administração, por elementos das principais áreas do grupo e pelos diretores regionais. Existem ainda o Comité de Operações, onde se afinam e operacionalizam as ideias e as estratégias e do qual fazem parte todos os elementos do Comité de Direção e os Diretores Gerais do grupo e os comités de cariz mais operacional, como o Comité de F&B e o Comité de Alojamento, onde se define a implementação dos procedimentos de trabalho. Estes comités são constituídos por diretores de áreas, chefias ou outros colaboradores dos diversos hotéis, que são destacados de acordo com os temas abordados. Para além destes comités, existem, em alguns hotéis, os Comités de Segurança e Higiene no Trabalho. No Grupo A também são mencionadas as *task forces* para a realização de projetos



específicos, bem como as equipas de trabalho multidisciplinares constituídas no âmbito das ações de formação. São ainda mencionadas as reuniões de chefias do Hotel A2, onde participam as chefias das diferentes áreas do hotel e outros trabalhadores convidados, e as reuniões operacionais do Hotel A5 onde ocorre a partilha de conhecimento entre as diferentes áreas operacionais. Esta realidade vai ao encontro da perspetiva de Leonor Cardoso, quando afirma que as atividades formalmente instituídas como as reuniões de trabalho e o desenvolvimento de ações de formação potenciam a partilha e difusão do conhecimento (L. Cardoso, 2007a). Nos hotéis pertencentes ao Grupo B foi mencionada a constituição de equipas para o desenvolvimento de novos projetos como a equipa de implementação do HACCP. No Grupo C destacam-se os comités relativos à energia e ao desenvolvimento do pessoal, nos quais estão representados todos os departamentos e onde se discutem várias iniciativas para todo o hotel.

Através dos dados do inquérito percebe-se que o envolvimento nas equipas multidisciplinares, transversais aos departamentos ou secções e, em particular, transversais a vários hotéis, é extensível apenas a uma minoria dos trabalhadores. Os inquiridos assinalam uma maior participação em grupos com pessoas do seu departamento (43% no Grupo A, 37% Grupo B e 62% Grupo C), verificando-se uma diminuição da participação em grupos com pessoas dos diferentes departamentos/secções (25% no grupo A, 20% no Grupo B e 32 % no Grupo C) e com pessoas de diferentes hotéis do Grupo (10% nos Grupos A e B e 14% no Grupo C). É de assinalar que é no Grupo C que a participação em grupos de trabalho constituídos para a resolução de problemas e/ou para o desenvolvimento de novos serviços é maior.

O Grupo A, ao promover a criação de equipas com a participação direta de trabalhadores detentores de determinados conhecimentos específicos, demonstra reconhecer que as resoluções são mais eficazes quando resultam do acesso a conhecimento especializado. Contudo, Grant refere que o principal problema da constituição de estruturas baseadas em equipas reside no tamanho das mesmas, uma vez que é difícil que estas consigam integrar diretamente todos os trabalhadores com conhecimentos especializados necessários às suas atividades. Este constrangimento pode ser resolvido, em parte, com a circulação dos membros das equipas, consoante os conhecimentos especializados que possuem e que são necessários para determinado tipo de atividade, o que implica que indivíduos que ocupam diferentes funções participem em várias equipas (Grant, 1996). Ora, no Grupo A isto não se verifica na íntegra, particularmente no que diz respeito aos comités. Convém recordar que o Comité de Direção e o Comité de Operações são constituídos por elementos fixos e que aos comités de F&B e Alojamento também têm elementos fixos como os diretores de áreas, variando apenas as chefias ou outros colaboradores destacados, consoante os temas que são desenvolvidos. Este cenário pode explicar os resultados obtidos no inquérito aos trabalhadores. Efetivamente, apesar de no grupo existir a iniciativa de criar equipas multidisciplinares transversais aos diferentes hotéis, somente 10% dos inquiridos têm participado em grupos de trabalho, com pessoas dos diferentes hotéis, para resolver problemas, desenvolver novos serviços e/ou produtos.

Os entrevistados nos Grupos A e C mencionam situações de reorganização dos pro-

cessos de trabalho tendo em conta a adaptação da organização aos constrangimentos do meio ambiente. No Grupo A, os constrangimentos económicos deram origem a uma maior flexibilização do trabalho que se veio juntar à diversificação do perfil dos clientes que implicou a adaptação dos *standards* e o ajustamento na forma de trabalhar das equipas. No Grupo C as reorganizações dos processos de trabalho sucedem, por um lado, para motivar as pessoas e para o ajustamento do pessoal às necessidades do hotel e, por outro lado, quando ocorrem modificações nos sistemas de informação e nos *standards*. No Grupo B embora alguns entrevistados refiram que há reorganizações dos processos de trabalho ao nível dos departamentos e que existem reorganizações para o ajustamento do *staff* ao número de clientes, há hotéis em que não são frequentes estas situações de reorganização dos processos de trabalho.

Assim, a informação recolhida leva-nos a depreender que os hotéis, para responderem a uma procura inconstante e variada do mercado onde atuam, recorrem a uma flexibilização quantitativa e funcional da organização do trabalho.<sup>156</sup> Segundo Ilona Kovács, flexibilizar nas organizações tem sido entendido como inovação organizacional, contudo, esta flexibilização pode ter, na sua génese, lógicas diferentes consoante a importância que é atribuída à componente humana. A autora distingue a “flexibilização humanizada”, aquela que tem em grande consideração a componente humana, da “flexibilização organizacional orientada para a eficiência”, associada à reengenharia. Esta última assenta na quantificação, diminuição de custos, na redução das estruturas organizacionais e na externalização de atividades, o que remete para uma baixa renovação organizacional. A autora chama a atenção para o discurso da racionalização, explicando que, no contexto de competição intensa em que nos encontramos, este discurso tem influenciado as novas formas de organização do trabalho. Contudo, é preciso não descurar as situações reais de trabalho e fatores como o conteúdo, o ritmo e a carga de trabalho, o tipo e o grau de autonomia e de participação nas decisões, as possibilidades de aprendizagem e as oportunidades de promoção (Kovács, 2006).

Através dos dados obtidos, verificou-se que a maioria dos inquiridos trabalha *com frequência* ou *sempre* em equipa (85% do grupo A, 83% do Grupo B e 95% do Grupo C). Comparativamente, a frequência com que os inquiridos trabalham com pessoas de outros departamento/secções é menor nos hotéis dos três grupos, uma vez que apenas 34% dos inquiridos do Grupo A, 36% do grupo B e 53% do Grupo C trabalha *com frequência* ou *sempre* com colegas de outros departamentos/secções. Os inquiridos, de uma forma geral, corroboram a ideia segundo a qual a maneira como realizam o trabalho é alterada em função das necessidades que vão surgindo, por vezes, *com frequência* ou *sempre* (cerca de 88% nos Grupos A e B e 94% do Grupo C). Nesta última questão, os inquiridos dos Grupos A e B concentram maior número de respostas na categoria *por vezes* (40%) e os inquiridos do Grupo C concentram o maior número de respostas na categoria *com frequência* (49%), indicando uma maior frequência de alterações dos

---

<sup>156</sup> De acordo com Brunhes (1989 citado por Casaca, 2005), na dimensão interna às organizações a “flexibilização quantitativa” consiste em fazer oscilar a duração do trabalho sem modificar o número de trabalhadores (como por exemplo a flexibilidade e isenção de horários, o trabalho por turnos e as horas de trabalho suplementares). A flexibilidade funcional, por sua vez, procura responder às inconstâncias externas do mercado por via de um alargamento das tarefas ou mesmo das qualificações dos trabalhadores.

processos de trabalho mediante as necessidades que surgem. Podemos assim deduzir que, em termos de organização do trabalho, os Grupos A e B têm realidades semelhantes, enquanto o Grupo C se destaca pelo facto de os seus membros trabalharem mais em equipa, por demonstrar uma maior articulação entre departamentos e uma maior reorganização dos processos de trabalho em função das necessidades. Segundo Rodrigues Costa (2008), tem sido esta, precisamente, a tendência da hotelaria: o sector hoteleiro tem vindo a evoluir de uma gestão baseada na experiência empírica dos gestores, na centralização e na rigidez de métodos de trabalho, para uma gestão assente no funcionamento de equipas com competências próprias que procuram corresponder às expectativas de uma clientela cada vez mais conhecedora e experiente (R. Costa, 2008).

Na perspetiva de Terra (2001b), a autonomia dos trabalhadores é facilitadora da aplicação dos seus conhecimentos na tomada de decisão e na resolução de problemas (Terra, 2001b). A análise do discurso dos entrevistados dos três grupos hoteleiros faz transparecer a convicção de que os trabalhadores têm autonomia na tomada de decisões ou na resolução de problemas junto dos clientes. Uma autonomia que se evidencia nas circunstâncias que carecem de resolução imediata, de modo a evitar transmitir ao cliente uma imagem negativa do hotel. Ou seja, os trabalhadores têm autonomia para tomadas de decisão de cariz operacional e imediato. No entanto, nos grupos A e B existem opiniões dissonantes. No Grupo A, alguns entrevistados assumem que a autonomia que é dada no trabalho depende de quem lidera e alguns diretores de hotel e algumas chefias ainda têm um percurso a fazer nesse sentido. O Diretor de Recursos Humanos do Grupo B considera que os trabalhadores têm pouca autonomia para decidir e que prevalece o receio de errar.

*“Esta é uma das questões desta empresa, as pessoas não têm autonomia!” (DRH-Grupo B).*

A Assistente de Direção do Hotel B4, corrobora esta opinião ao afirmar que, no que se refere à autonomia,

*“tem que ser definido previamente porque senão cada um faz auto-gestão das suas tarefas, o que não é possível” (AD-B4-Grupo B).*

A descrição destes contextos de autonomia remete-nos para o que Ilona Kovács (2006) designa por *autonomia outorgada*, na medida em que a autonomia é concedida mediante a observância de um conjunto de normas que determinam a melhor maneira de trabalhar definida por quem a concebe. Nestas situações, os procedimentos improvisados bem-sucedidos tornam-se a norma que define as iniciativas de outros trabalhadores em casos análogos. Desta forma, os trabalhadores menos criativos incorporam na sua forma de trabalhar os procedimentos dos trabalhadores mais criativos. Segundo a mesma autora, a existência de objetivos difíceis de concretizar, os constrangimentos da codificação de procedimentos e tarefas, da standardização, da codificação de conhecimentos e de comunicações conduzem a uma *autonomia outorgada* ou *dependente*. Consequentemente, a *autonomia outorgada* impele para a prescrição, enquanto a verdadeira autonomia estimula a criatividade e a improvisação.

Contudo, perante os dados do inquérito, constata-se que a maioria dos inquiridos nos três estudos de caso considera ter autonomia, em particular ao nível da organização (92% do Grupo A, 88% do Grupo B e 95% do Grupo C), da coordenação (82% do Grupo A, 86% do Grupo B e 92 % do Grupo C) e do planeamento das suas tarefas (82% do grupo A, 83% do Grupo B e 92 % do Grupo C). Embora, os inquiridos tenham revelado ter menos autonomia ao nível da tomada de decisão (63% do grupo A, 56% do Grupo B e 63 % do Grupo C). Os dados obtidos indicam que os inquiridos do Grupo C manifestam possuir uma maior autonomia na vertente da organização, da coordenação e do planeamento das suas tarefas.

**Tabela 6.2.3.1.** Estrutura e processos de trabalho

Categorias de análise	Ideias síntese da análise comparativa e discussão dos resultados
Criação de equipas multidisciplinares	<p>O Grupo A dá um grande destaque aos comités que integram elementos de diferentes áreas do grupo e dos hotéis. No Grupo A também são mencionadas as <i>task forces</i> para a realização de projetos específicos, bem como as equipas de trabalho multidisciplinares constituídas no âmbito das ações de formação. São ainda mencionadas as reuniões de chefias do Hotel A2, onde participam as chefias das diferentes áreas do hotel e outros trabalhadores convidados, e as reuniões operacionais do Hotel A5 onde ocorre a partilha de conhecimento entre as diferentes áreas operacionais.</p> <p>Nos hotéis pertencentes ao Grupo B foi mencionada a constituição de equipas para o desenvolvimento de novos projetos como a equipa de implementação do HACCP.</p> <p>No Grupo C destacam-se os comités relativos à energia e ao desenvolvimento do pessoal, nos quais estão representados todos os departamentos e onde se discutem várias iniciativas para todo o hotel.</p> <p>Através dos dados do inquérito percebe-se que o envolvimento nas equipas multidisciplinares, transversais aos departamentos ou secções e, em particular, transversais a vários hotéis, é extensível apenas a uma minoria dos trabalhadores.</p>
Reorganizações para adaptação às necessidades do meio ambiente	<p>No Grupo A, os constrangimentos económicos deram origem a uma maior flexibilização do trabalho que se veio juntar à diversificação do perfil dos clientes que implicou a adaptação dos <i>standards</i> e o ajustamento na forma de trabalhar das equipas.</p> <p>No Grupo C as reorganizações dos processos de trabalho sucedem, por um lado, para motivar as pessoas e para o ajustamento do pessoal às necessidades do hotel e, por outro lado, quando ocorrem modificações nos sistemas de informação e nos <i>standards</i>.</p> <p>No Grupo B embora alguns entrevistados refiram que há reorganizações dos processos de trabalho ao nível dos departamentos e que existem reorganizações para o ajustamento do <i>staff</i> ao número de clientes, há hotéis em que não são frequentes estas situações de reorganização dos processos de trabalho.</p>
Autonomia ao nível das decisões	<p>A análise do discurso dos entrevistados dos três grupos hoteleiros faz transparecer a convicção de que os trabalhadores têm autonomia na tomada de decisões ou na resolução de problemas junto dos clientes.</p> <p>No entanto, nos grupos A e B existem opiniões dissonantes. No Grupo A, alguns entrevistados assumem que a autonomia que é dada no trabalho depende de quem lidera e alguns diretores de hotel e algumas chefias ainda têm um percurso a fazer nesse sentido. O Diretor de Recursos Humanos do Grupo B considera que os trabalhadores têm pouca autonomia para decidir e que prevalece o medo de errar.</p> <p>A descrição destes contextos de autonomia remete-nos para o que Ilona Kovács (2006) designa por <i>autonomia outorgada</i>, na medida em que a autonomia é concedida mediante a observância de um conjunto de normas que determinam a melhor maneira de trabalhar definida por quem a concebe.</p> <p>Perante os dados do inquérito, constata-se que a maioria dos inquiridos nos três estudos de caso considera ter autonomia, em particular ao nível da organização, da coordenação e planeamento das suas tarefas. Embora, os inquiridos tenham revelado ter menos autonomia ao nível da tomada de decisão.</p>

## 6.2.4 Políticas de recursos humanos

Como já foi referido, as políticas de recursos humanos podem ter um papel importante nos processos de Gestão do Conhecimento nas organizações, designadamente no que respeita à formação, aos sistemas de carreira e aos sistemas de recompensas, ao *turnover* e aos incentivos ao alargamento de contactos com os ex-trabalhadores e à participação dos trabalhadores em eventos (Terra, 1999, 2001b). As práticas de gestão dos recursos humanos implementadas numa organização moldam o comportamento dos seus membros, na medida em que fornecem indícios sobre os comportamentos que são valorizados na organização (Piteira, 2010).

Segundo Terra (2001a), numa organização voltada para a Gestão do Conhecimento, é importante que exista um plano de desenvolvimento dos recursos humanos que retrate as carências de desenvolvimento de competências e conhecimentos, quer ao nível individual quer ao nível estratégico. De acordo com a informação facultada pelos entrevistados, a atuação nos hotéis vai nesse sentido. No Grupo A, a identificação das necessidades de formação decorre da administração de um inquérito por questionário aos trabalhadores e às chefias e da identificação de competências necessárias para a implementação do plano estratégico do grupo ou dos hotéis, particularmente, a implementação de novos projetos. No Hotel C1, a identificação das necessidades de formação baseia-se nos resultados de um sistema de avaliação de desempenho por objetivos em cascata, o qual incorpora os objetivos estratégicos do grupo e os objetivos particulares do hotel. Como resultado dessa avaliação de desempenho, as chefias preenchem uma matriz que avalia o potencial e o desempenho dos trabalhadores (*matrix of potencial and performance*) de forma a orientá-los e ajudá-los no seu desenvolvimento profissional. Nos hotéis do Grupo B, o diagnóstico de necessidades de formação também é feito através da administração de um inquérito por questionário aos trabalhadores e através dos procedimentos de avaliação de desempenho.

No que concerne à gestão de carreiras, a aposta na rotatividade entre diferentes áreas e uma maior abrangência da responsabilidade associada a cada cargo, permite que os membros troquem informações, estabeleçam relações entre diferentes áreas, conheçam a organização sob diferentes perspetivas, o que facilita a transferência de conhecimentos (Terra 1999; 2001a). O Grupo C tem uma política de gestão de carreira que vai nesse sentido. Neste grupo existem planos de sucessão baseados na avaliação de desempenho. Na sequência dessa avaliação são identificadas as debilidades e potencialidades de cada trabalhador e, de acordo com esses perfis, são propostos planos de desenvolvimento. O empenho no desenvolvimento profissional é recompensado com a oportunidade que é dada ao trabalhador de vir a passar por outros hotéis do grupo e de ser colocado perante desafios diversificados, novas aprendizagens e novas experiências de trabalho. No Grupo B a gestão de carreiras não está propriamente formalizada mas faz-se consoante a avaliação do desenvolvimento das pessoas e as oportunidades que vão surgindo decorrentes do crescimento do grupo. O programa *Growing Together* decorre desta filosofia, na medida em que aposta na formação de pessoas identificadas pelas chefias para desempenhar de-

terminados cargos. No entanto, o número de pessoas que integram este programa é reduzido. Em 2012 participaram apenas 3 pessoas (ver ponto 5.2.4.4.). É importante destacar que a filosofia deste programa espelha o reconhecimento da importância da rotatividade no âmbito da partilha de conhecimento e da obtenção de um conhecimento integrado e sistémico do grupo. No Grupo A não existe um programa formal de gestão de carreiras, embora exista a consciência da sua importância e se pense desenvolver esta componente quando se vier a implementar o sistema de gestão de desempenho.

Como já foi referido, as políticas de recursos humanos podem ser facilitadoras da Gestão do Conhecimento ao demonstrar que a organização valoriza e premeia as questões relacionadas com o conhecimento. Esta valorização pode surgir através do incentivo do desenvolvimento profissional e pessoal do trabalhador, do investimento em formação, da conceção de sistemas de remuneração com base em competências e do desenvolvimento de sistemas de premiação e reconhecimento.

Depois dos trabalhos de Sainsaulieu (1987), as organizações são reconhecidas como instituições de socialização onde as pessoas encontram muito mais do que operações e fenómenos do foro económico. É, inclusive, através das relações socioculturais do quotidiano da vida das organizações que os indivíduos encontram referências que lhes permitem compreender e integrar o mundo onde se encontram. Parente defende que é possível que algumas mudanças ocorridas nas organizações sejam traduzidas em aprendizagens que se repercutem na sociedade global. A autora aponta como exemplo o aumento dos níveis de escolaridade dos trabalhadores, como resultado da participação das organizações em programas de educação de adultos ou o envolvimento da organização na sociedade local, através de atividades de lazer ou de educação ambiental promovidas pelas organizações (Parente, 2006). Deste modo, a sociedade pode integrar mudanças impulsionadas pelas organizações que se exprimem no desenvolvimento dos cidadãos e da região onde se situam as organizações (Parente, 2006). Neste contexto, a organização torna-se um espaço de participação e de realização pessoal (J. Freire, 2001).

Nos hotéis dos três grupos, alguns trabalhadores investem em formação de uma forma autónoma através da participação, por exemplo, em cursos de Mestrado, em processos de RVCC, formação profissional, cursos de línguas ou noutro tipo de formação. Nos Grupos A e C existe a preocupação de incentivar o desenvolvimento profissional e pessoal e é por isso que o Grupo A disponibiliza um fundo de financiamento sem juros para apoiar este tipo de formação e o Hotel C1, por vezes, financia ações de formação no exterior do hotel.

Os entrevistados dos três grupos assumem que a forma de valorizar, por parte dos hotéis, o investimento individual dos trabalhadores no seu desenvolvimento profissional e pessoal, consiste fundamentalmente numa eventual oportunidade de progressão na carreira e de evolução na empresa que esse investimento lhes pode proporcionar. No Grupo B acrescenta-se ainda, como forma de valorização do investimento na formação, a articulação da formação com os contextos de trabalho e o reflexo dessa iniciativa do trabalhador na avaliação de desempenho.

Os resultados do inquérito espelham a situação descrita pelos entrevistados. Alguns inquiridos afirmam que investem pessoalmente em formação para além daquela que é pro-

porcionada pelo hotel (46% nos Grupos A e B e 73% no Grupo C), sendo que, a maioria, investe na sua própria formação tendo em conta as necessidades do hotel e do grupo (80% do Grupo A, 77% do Grupo B e 73% do Grupo C). (Ver pontos 5.1.4.4; 5.2.4.4 e 5.3.4.4).

A maioria dos inquiridos que investiu na sua formação assinala que, na sequência desse investimento não houve qualquer alteração na sua situação profissional. Nos casos em que ocorreram alterações, estas sucederam sobretudo ao nível do aumento de responsabilidades dentro da mesma categoria profissional (34% no Grupo A, 41% no Grupo B e cerca de 40% no Grupo C), seguindo-se o aumento salarial (28% no Grupo A e 33% no Grupo B e 23% no Grupo C) a promoção na categoria profissional (23% no Grupo A e 40% no Grupo B e 18% no Grupo C) e a mudança de posto de trabalho (13% no Grupo A e 30% no Grupo B, 21% no Grupo C) (Ver pontos 5.1.4.4; 5.2.4.4 e 5.3.4.4). De uma maneira geral, estas alterações não ocorreram logo após a formação, mas mais tarde. No entanto, nos três grupos, o aumento de responsabilidades dentro da mesma categoria profissional foi a alteração que ocorreu de forma mais imediata logo após a formação. Deste modo, a principal consequência da situação profissional dos inquiridos face à aposta no seu desenvolvimento pessoal e profissional é o enriquecimento vertical da função, na medida em que há um aumento de responsabilidade no exercício das funções. Contudo, o enriquecimento da função pode ser um elemento que promove a satisfação no cargo, mas também pode originar o sentimento de exploração e o aumento da ansiedade. Convém realçar que é no Grupo B onde se assinalam mais alterações na situação profissional em consequência do investimento pessoal em formação. Apesar dos inquiridos do Grupo C investirem mais na sua formação, paradoxalmente, é no Hotel C1 onde este tipo de investimento tem menos repercussões na situação profissional dos inquiridos.

Nos três grupos em análise os sistemas de remuneração baseiam-se na análise de funções e não existe uma associação direta entre competências e remuneração. Todos os grupos têm esquemas de recompensa e reconhecimento do desempenho excecional dos trabalhadores. O Grupo A tem o Prémio *balanced scorecard*, no âmbito do qual são definidos objetivos anuais que se subdividem pelos departamentos e secções, mas caso os objetivos propostos não sejam atingidos na totalidade, os trabalhadores ganham apenas a percentagem referente aos objetivos concretizados. Existe ainda o bônus dos diretores e a possibilidade de reconhecimento individual, ainda que excecionalmente, através de promoções ou prémios. No Grupo B, existe um prémio individual atribuído anualmente em função dos resultados financeiros do hotel, da avaliação de desempenho e do índice de satisfação do cliente. Contudo, este prémio só é distribuído pelos trabalhadores caso o hotel onde trabalham atinja 95% dos objetivos previamente definidos para o GOP. Deste modo, há um conjunto de variáveis alheias aos trabalhadores que pode inviabilizar a atribuição do prémio pecuniário. Ora, de acordo com Fernandes e Caetano (2000), um dos problemas comuns da avaliação de desempenho por objetivos nas organizações, prende-se, justamente, com a inadequação dos sistemas de informação sobre o desempenho dos trabalhadores. De facto, estes sistemas de informação não estão preparados para considerar fatores contextuais, alheios aos avaliados, que possam ter repercussões na concretização dos objetivos. Sobre este tema, convém lem-

brar o que refere o Diretor de Recursos Humanos do Grupo B, uma vez que, na sua ótica, não existe no grupo uma cultura de premiar e o prêmio é encarado como um custo. Quando voltamos a nossa atenção para o Grupo C, verificamos que existem vários esquemas de premiação e reconhecimento. Este grupo tem o prêmio *star bonus* ou “Grupo C” *Moment* que é atribuído a trabalhadores que nesse mês se tenham destacado por uma atuação extraordinária, numa determinada situação. O Grupo C tem também o prêmio *Spirit Winner*, um prêmio internacional que recompensa a atuação de trabalhadores do grupo que tenham grande impacto no hotel ou na prestação de serviços ao cliente. Existe ainda o prêmio para o “Colaborador do Mês” que assenta no reconhecimento por parte dos colegas. Posteriormente, de entre os colaboradores do mês é eleito o “Colaborador do Ano”.

Nas organizações estudadas identificam-se outras metodologias formalmente estruturadas que permitem dar destaque e reconhecer individual e publicamente o desempenho excepcional de um trabalhador, que não envolvem prêmios. No Grupo A existe a eleição do “Trabalhador do Trimestre”, do “Trabalhador do Ano” e do “Trabalhador da Secção” e o destaque na revista do grupo relativamente a um prêmio, a uma distinção ou à realização de um evento. Para além disso, existe também o reconhecimento informal, como por exemplo o agradecimento, a publicação de elogios dos clientes no *placard* do refeitório do pessoal e o reconhecimento do Diretor do Hotel. No Grupo B, existem duas formas de reconhecer publicamente o bom desempenho dos trabalhadores: através da eleição, em cada unidade hoteleira, do “Empregado do Mês” e do “Empregado do Ano”. Neste âmbito, no Grupo C, destaca-se o reconhecimento público do desempenho do pessoal, perante os colegas nas festas mensais de aniversário. Esse reconhecimento público consiste na atribuição dos prêmios aos quais se acrescenta ainda um certificado e uma oferta.

Apesar dos grupos estarem munidos de sistemas de reconhecimento formais, os inquiridos, maioritariamente, não se sentem reconhecidos através deles, uma vez que dão maior destaque ao reconhecimento informal por parte das chefias e ao reconhecimento por parte dos colegas (principalmente nos Grupos A e B). No Grupo C segue-se o reconhecimento de forma pública e formal por parte das chefias ao nível do trabalho realizado. Nos três grupos hoteleiros os inquiridos não conferem muita relevância ao reconhecimento através de prêmios ou promoções (Ver pontos 5.1.4.4; 5.2.4.4 e 5.3.4.4). É claro que, desde as investigações de Elton Mayo que se sabe que as recompensas não económicas desempenham um papel fundamental na motivação do trabalhador (Etzioni, 1989).

A análise dos dados do inquérito permite-nos perceber que o reconhecimento informal por parte das chefias é mais salientado no Grupo B, enquanto o reconhecimento formal é mais relevante nas respostas dos inquiridos do Grupo C. Um dado importante a reter diz respeito ao reconhecimento da partilha de conhecimento. Com efeito, nos três grupos, são os colegas entre si que mais valorizam e reconhecem a partilha de conhecimento.

Como referem Crozier e Friedberg (1992), a competência ou especialização são difíceis de substituir, ou seja, as situações em que o especialista é o único ou dos poucos que detém o saber-fazer e os conhecimentos que permitem resolver problemas relevantes para a organização, constituem uma fonte de poder. Ora, os trabalhadores, como



intervenientes ativos, desenvolvem estratégias e objetivos, de acordo com os seus interesses e as suas fontes de poder (Pereira, 2004). Conscientes que o conhecimento lhes confere maior poder negocial, os trabalhadores podem desenvolver estratégias de ação no sentido de adquirirem recursos que interessem à organização e os torne indispensáveis, o que pode levar à não transferência do conhecimento que possuem. Só é possível contornar este tipo de estratégias se a organização der ao trabalhador sinais claros de que este ganha mais em partilhar conhecimento do que em guardá-lo. Mas para que isso aconteça são necessárias políticas e práticas de reconhecimento da partilha de conhecimento e o estabelecimento de um ambiente de confiança entre os trabalhadores e a organização (Bukowitz & Williams, 2002), de modo a evitar situações em que o trabalhador seja desvalorizado logo após a transmissão dos seus conhecimentos. Uma cultura de confiança e um conjunto de políticas de reconhecimento assumem grande importância como elementos facilitadores do processo de transferência de conhecimento. É neste sentido que Parente defende a necessidade de implementação de modelos de “gestão direta”<sup>157</sup> e de gestão de recursos humanos que estimulem o envolvimento dos trabalhadores nos objetivos da organização, para que estes aceitem trabalhar de forma reflexiva na produção de saberes, na sua partilha e utilização. Para que isso aconteça, são necessárias práticas de gestão que assegurem ao trabalhador a recompensa pelo seu trabalho, seja ela simbólica ou pecuniária, através dos subsistemas de gestão do emprego e da mobilidade, da gestão da remuneração, da gestão da formação e da informação (Parente, 2006, p. 104).

Nos hotéis em análise, os entrevistados não consideram que exista um cenário de *turnover* elevado (recorde-se que a média da antiguidade no Grupo A é de 10 anos, no Grupo B é de 15 anos e no Grupo C é 3 anos); alguns explicam esse baixo *turnover* com a flexibilidade que obtêm através do *outsourcing*, para lidar com a sazonalidade característica da atividade hoteleira (Grupos A e B). Os hotéis optam pela redução do quadro permanente de pessoal, suprimindo as restantes necessidades através da contratação de mão-de-obra temporária. Segundo R. Costa (2008, p. 26-27), o recurso das unidades hoteleiras a empresas externas em diversas áreas é uma evidência da atualidade. Esta opção responde à necessidade de redução de custos, ao acréscimo da concorrência e à emergência de novas tecnologias que exigem uma forte especialização. Contudo, a discussão instala-se quando se debate o alcance desta opção. De facto, a questão que se coloca é saber até onde se deve ir sem prejudicar a qualidade do serviço prestado. Este é um aspeto particularmente pertinente no âmbito de tarefas como a arrumação de quartos e o fornecimento de refeições. Esta realidade exige uma grande atenção na seleção e no acolhimento dos trabalhadores temporários, de forma a atenuar as consequências do desconhecimento dos procedimentos de trabalho nos hotéis. O Grupo A investe numa breve formação inicial ministrada aos trabalhadores temporários, embora essa metodologia ainda não esteja a funcionar em pleno nos hotéis do Algarve. Nos

---

<sup>157</sup> Segundo Parente, os modelos de gestão direta têm uma dupla dimensão, a primeira prende-se com a forma como os responsáveis diretos se relacionam com os seus trabalhadores, relativamente à autonomia concedida, à partilha de responsabilidades, e informação e a segunda prende-se com a partilha da função de gestão dos recursos humanos entre os responsáveis diretos (Parente, 2003).

hotéis do Grupo B, por um lado, procura-se manter uma “equipa fixa” de *outsourcing* ou seja, que venham os mesmos trabalhadores de anos anteriores para os mesmos hotéis, para que se mantenham os padrões de trabalho do grupo. Por outro lado, os trabalhadores de *outsourcing* são acompanhados pelos “trabalhadores fixos” dos hotéis, de forma a aprenderem com estes. Sem dúvida, que os hotéis se confrontam com a perda de conhecimento e têm de lidar com um conjunto de trabalhadores que desconhecem o modo de funcionamento dos grupos. No entanto, o facto de os hotéis manterem um quadro de pessoal relativamente estável, ainda que cada vez mais reduzido, conhecedor da filosofia de trabalho do grupo, contribui para não comprometer os níveis de qualidade pretendidos. Deste modo, e para utilizar a categorização de Atkinson 1987 (citado por Fialho et al., 2011), os hotéis atuam com dois grupos de trabalhadores, os *trabalhadores nucleares* e os *trabalhadores exteriores* à empresa. Os *trabalhadores nucleares* possuem um vínculo contratual com a organização, conhecem a cultura organizacional e ocupam-se das principais tarefas e da planificação. Por sua vez, os *trabalhadores exteriores*, com os quais o hotel não estabelece um vínculo contratual, exercem atividades de cariz mais operacional e colmatam necessidades de mão-de-obra pontuais. Esta estratégia de externalização deixa os encargos e os riscos relacionados com a contratação de pessoal à responsabilidade de outras empresas como as empresas de trabalho temporário (Casaca, 2005). Segundo Fialho et al. (2011), as condições dos trabalhadores exteriores às empresas são normalmente precárias e materializam a grande tendência atual da organização do trabalho e das relações laborais.

O incentivo do alargamento de contactos dos trabalhadores do grupo através da participação em eventos e da manutenção de uma rede com os ex-trabalhadores, numa lógica de aprendizagem, pode ser um estímulo facilitador da partilha de conhecimento. Nos Grupos A e B os elementos da área de *marketing* e de vendas, bem como os Diretores dos Hotéis e as chefias intermédias participam em feiras de hotelaria e turismo e outros eventos similares com o propósito de alargar ou consolidar as redes de contactos. No Hotel C1 o alargamento de contactos é objeto de incentivo através da participação em seminários e da promoção de concursos internos e do contacto com ex-trabalhadores. Todavia, através da análise dos dados do inquérito realizado, constata-se que a participação dos trabalhadores em eventos é pouco expressiva nos três grupos, uma vez que a maioria dos inquiridos nunca participou em feiras, concurso ou seminários (entre 65% e 69% no Grupo A e C, cerca de 80% no Grupo B e entre 56 a 65% no Grupo C).

Os Grupos A e B mantêm com alguns dos seus ex-trabalhadores um contacto informal assente em laços pessoais e no estabelecimento de redes informais nas quais ocorre a troca de informação e conhecimento. No Hotel C1, pelo contrário, existe como que a obrigatoriedade em manter o contacto com os ex-trabalhadores com o propósito de evitar a perda irremediável de talentos.

**Tabela 6.2.4.1.** Políticas de recursos humanos

Categorias de análise	Ideias síntese da análise comparativa e discussão dos resultados
Diagnóstico de necessidades de formação	No Grupo A, a identificação das necessidades de formação decorre da administração de um inquérito por questionário aos trabalhadores e às chefias e da identificação de competências necessárias para a implementação do plano estratégico do grupo e dos hotéis. No Hotel C1, a identificação das necessidades de formação baseia-se nos resultados de um sistema de avaliação de desempenho por objetivos em cascata, o qual incorpora os objetivos estratégicos do grupo e os objetivos particulares do hotel. Nos hotéis do Grupo B, o diagnóstico de necessidades de formação também é feito através da administração de um inquérito por questionário aos trabalhadores e através dos procedimentos de avaliação de desempenho.
Gestão de carreiras	No Grupo C existem planos de sucessão baseados na avaliação de desempenho. O empenho no desenvolvimento profissional é recompensado com a oportunidade que é dada ao trabalhador de vir a passar por outros hotéis do grupo e de ser colocado perante desafios diversificados, novas aprendizagens e novas experiências de trabalho.
	No Grupo B a gestão de carreiras não está propriamente formalizada mas faz-se consoante a avaliação do desenvolvimento das pessoas e as oportunidades que vão surgindo decorrentes do crescimento do grupo. O programa <i>Growing Together</i> decorre desta filosofia, na medida em que aposta na formação de pessoas identificadas pelas chefias para desempenhar determinados cargos.
	No Grupo A não existe um programa formal de gestão de carreiras, embora exista a consciência da sua importância e se pense desenvolver esta componente quando se vier a implementar o sistema de gestão de desempenho.
Incentivo à formação e desenvolvimento profissional e pessoal	Nos hotéis dos três grupos, alguns trabalhadores investem em formação de uma forma autónoma através da participação, por exemplo, em cursos de Mestrado, em processos de RVCC, formação profissional, cursos de línguas ou noutra tipo de formação.
	Nos Grupos A e C existe a preocupação de incentivar o desenvolvimento profissional e pessoal e é por isso que o Grupo A disponibiliza um fundo de financiamento sem juros para apoiar este tipo de formação e o Hotel C1, por vezes, financia ações de formação no exterior do hotel.
	Os entrevistados dos três grupos assumem que a forma de valorizar, por parte dos hotéis, o investimento individual dos trabalhadores no seu desenvolvimento profissional e pessoal, consiste fundamentalmente numa eventual oportunidade de progressão na carreira e de evolução na empresa.
	A principal consequência da situação profissional dos inquiridos face à aposta no seu desenvolvimento pessoal e profissional é o enriquecimento vertical da função, na medida em que há um aumento de responsabilidade no exercício das funções.
Sistema de remuneração	Nos três grupos em análise os sistemas de remuneração baseiam-se na análise de funções e não existe uma associação direta entre competências e remuneração.
Esquemas de premiação e reconhecimento	Todos os grupos têm esquemas de recompensa e reconhecimento do desempenho excecional dos trabalhadores. O Grupo A tem o Prémio <i>balanced scorecard</i> , o bônus dos diretores e a possibilidade de reconhecimento individual, ainda que excecionalmente, através de promoções ou prémios. No Grupo B, existe um prémio individual atribuído anualmente em função dos resultados financeiros do hotel, da avaliação de desempenho e do índice de satisfação do cliente. O Grupo C, tem o prémio <i>star bonus</i> e o prémio <i>Spirit Winner</i> que é atribuído a trabalhadores que se destaquem por uma atuação extraordinária, e o prémio para o “Colaborador do Mês” que assenta no reconhecimento por parte dos colegas e o “Colaborador do Ano”.
	Nas organizações estudadas identificam-se outras metodologias formalmente estruturadas que permitem dar destaque e reconhecer individual e publicamente o desempenho excecional de um trabalhador, que não envolvem prémios. É exemplo no Grupo A a eleição do “Trabalhador do Trimestre”, do “Trabalhador do Ano” e do “Trabalhador da Secção” e o destaque na revista do grupo. Para além disso, existe também o reconhecimento informal. No Grupo B, destaca-se a eleição do “Empregado do Mês” e do “Empregado do Ano”. No Grupo C, destaca-se o reconhecimento público do desempenho do pessoal, perante os colegas nas festas mensais de aniversário.
	Os inquiridos, maioritariamente, dão maior destaque ao reconhecimento informal por parte das chefias e ao reconhecimento por parte dos colegas (principalmente nos Grupos A e B). No Grupo C segue-se o reconhecimento de forma pública e formal por parte das chefias.

## 6.2.5 Sistemas de informação e comunicação

Nas organizações, a comunicação fluída e o fácil acesso à informação são fatores que facilitam a Gestão do Conhecimento, nas suas diversas etapas. Existem meios através dos quais se comunica nos hotéis que são coincidentes nos três grupos em análise. As reuniões que ocorrem ao longo da estrutura hierárquica, são momentos, por excelência, de comunicação nos hotéis dos três grupos. Os painéis informativos nos refeitórios, as revistas dos grupos e o *e-mail*, revelam-se como meios de comunicação característicos das organizações em estudo. O Grupo A concebe um plano anual de comunicação interna que é implementado pelo pivô de comunicação de cada um dos hotéis. Nos hotéis dos grupos B e C, para além dos meios de comunicação já citados, a *intranet* é também um meio de comunicação importante. Este é um meio de comunicação que ainda não existe no Grupo A. No discurso dos entrevistados percebe-se que as estratégias de comunicação formal promovem, fundamentalmente, a comunicação vertical descendente. É num registo mais informal que se promove a comunicação ascendente, concretamente nos Grupos A e B. Efetivamente, alguns diretores circulam pelo seu hotel com o propósito de comunicarem informalmente com os operacionais. Em alguns hotéis do Grupo A, o Diretor de Hotel convida um dos trabalhadores uma vez por mês, para tomar o pequeno-almoço com ele, com o objetivo de criar momentos de interação e de comunicação com a base operacional do hotel. Sobre este assunto, convém lembrar que o Diretor dos Recursos Humanos do Grupo B assume uma perspetiva crítica relativamente à comunicação no grupo e considera que a comunicação não flui em todos os sentidos, nomeadamente da gestão de topo para baixo e da base operacional para cima.

Segundo Crozier e Friedberg (1992), a comunicação e a transmissão de informação têm sempre um valor estratégico para os atores organizacionais. Os entrevistados dos Grupos A e B consideram que a informação está disponível e é de fácil acesso para quem dela necessita. No Grupo C, o Responsável pelo Sistemas de Informação clarifica que o acesso à informação depende da tipologia e da sua confidencialidade, pelo que existem diversos níveis de acesso.

No Grupo A não existe uma base de dados de acesso generalizado com os principais dados dos hotéis. No entanto, o sistema informático aloja uma pasta por cada departamento acessível a todos os seus elementos e uma outra pasta acessível a todos os membros do hotel. Neste Grupo existem projetos para implementar outros sistemas de disponibilização geral de informação, nomeadamente: três portais que estão a ser testados e a divulgação do *reporting* financeiro via *intranet*. Segundo Terra (2001b), os portais podem constituir-se como um único ponto de acesso a todas as fontes de informação, pelo que são excelentes ferramentas tecnológicas de integração e disponibilização de informação e de conhecimento.

No Grupo B, os principais sistemas que agregam e disponibilizam informação do grupo e dos hotéis são o *site* do grupo onde consta a informação que é possível partilhar externamente e a *intranet* que tem um acesso mais restrito. Neste âmbito, o Grupo C possui a aplicação informática *OnQ insider* baseada na *World Wide Web*, na qual qualquer traba-

lhador pode recolher informação sobre a empresa. Para além disso, no hotel existe uma pasta alojada no servidor onde todos os colaboradores podem partilhar informação inter-departamental entre si e onde as pessoas encontram a informação de que necessitam.

Através dos dados do inquérito, constata-se que nos três grupos em análise a maioria dos inquiridos considera que *com frequência* ou *sempre* é fácil aceder à informação de que necessitam para desenvolver as suas atividades (77% no Grupo A, 78% no Grupo B e 74% no Grupo C) e que quando pedem informação *com frequência* ou *sempre* as pessoas fornecem-lhes a informação que pretendem (76% no Grupo A, 79% no Grupo B e 71% no Grupo C). Contudo, o acesso à informação não é fácil para todos os trabalhadores. Alguns inquiridos revelam dificuldade no acesso à informação, uma vez que cerca de 23% nos Grupos A e B e 26% no Grupo C concentram as suas respostas no *nunca*, *raramente* e *por vezes* é fácil aceder à informação de que necessitam e 24% no Grupo A, 21% no Grupo B e 29% no Grupo C concentram as suas respostas no *nunca*, *raramente* e *por vezes* as pessoas lhes fornecem a informação que solicitam e pretendem.

Nos hotéis dos três grupos, os principais meios através dos quais os inquiridos obtêm a informação necessária para a realização das suas funções são as chefias e as informações internas em suporte de papel. Estes dados vão ao encontro da perspetiva de Dorado (citado por R. Costa, 2008) quando este refere que as organizações hoteleiras de grande porte têm uma organização de estilo *funcional* ou seja, baseiam-se na especialização, na existência de departamentos e na delegação da autoridade através de chefias intermédias. Neste contexto, as chefias intermédias assumem um papel de grande importância e a coordenação das atividades faz-se através de sistemas organizacionais, de manuais de procedimentos e de canais de comunicação. Também se destacam outros meios de transmissão de informação relativa às funções, ainda que de uma forma menos expressiva, como as informações internas via *e-mail*, os colegas de uma maneira informal e em reuniões e a formação (Ver pontos 5.1.4.5; 5.2.4.5 e 5.3.4.5).

A informação recolhida indicia que estamos perante sistemas de comunicação formais que assentam num alinhamento claro entre estrutura de comando e a relação hierárquica (Burns & Stalker, 1996). Este cenário é característico de um modelo de organização mecânica, adaptado a condições ambientais mais estáveis. No entanto, nenhum sistema de gestão adere integralmente ao modelo orgânico ou ao modelo mecânico. Os sistemas concretos de gestão incluem inevitavelmente elementos dos dois sistemas, consoante as exigências de adaptação às suas condições ambientais (Burns & Stalker, 1996). Nesse sentido, convém lembrar que a comunicação informal assume grande importância ao nível da transferência de conhecimento nos hotéis dos grupos em estudo, especialmente nos Grupos A e B.

Nos três grupos a grande maioria dos inquiridos tem uma opinião positiva relativamente à qualidade da informação a que tem acesso no hotel. Os inquiridos consideram que a informação é atualizada (94% do Grupo A, 88% do Grupo B e 98% do Grupo C), bem organizada (87%, do Grupo A, 83% do Grupo B e 88% do Grupo C), é disponibilizada atempadamente (83% do Grupo A, 74% do Grupo B e 88% do Grupo C), que ajuda a decidir (93% do Grupo A, 75% do Grupo B e 88% do Grupo C) e não tem erros (72% do Grupo A, 71% do Grupo B e 74% do Grupo C).

**Tabela 6.2.5.1.** Sistemas de informação e comunicação

Categories de análise	Ideias síntese da análise comparativa e discussão dos resultados
Comunicação	As reuniões que ocorrem ao longo da estrutura hierárquica são momentos, por excelência, de comunicação nos hotéis dos três grupos. Os painéis informativos nos refeitórios, as revistas dos grupos e o e-mail, revelam-se como meios de comunicação característicos das organizações em estudo.
	No discurso dos entrevistados percebe-se que as estratégias de comunicação formal promovem, fundamentalmente, a comunicação vertical descendente. É num registo mais informal que se promove a comunicação ascendente, concretamente nos Grupos A e B.
	O Diretor dos Recursos Humanos do Grupo B assume uma perspetiva crítica relativamente à comunicação no grupo e considera que a comunicação não flui em todos os sentidos, nomeadamente da gestão de topo para baixo e da base operacional para cima.
Acessibilidade da informação	Os entrevistados dos Grupos A e B consideram que a informação está disponível e é de fácil acesso para quem dela necessita. No Grupo C, o Responsável pelo Sistemas de Informação clarifica que o acesso à informação depende da tipologia e da sua confidencialidade, pelo que existem diversos níveis de acesso.
	No Grupo A não existe uma base de dados de acesso generalizado com os principais dados dos hotéis. No entanto, o sistema informático aloja uma pasta por cada departamento acessível a todos os seus elementos e uma outra pasta acessível a todos os membros do hotel.
	No Grupo B, os principais sistemas que agregam e disponibilizam informação do grupo e dos hotéis são o <i>site</i> do grupo onde consta a informação que é possível partilhar externamente e a <i>intranet</i> que tem um acesso mais restrito.
	O Grupo C possui a aplicação informática <i>OnQ insider</i> baseada na <i>World Wide Web</i> , na qual qualquer trabalhador pode recolher informação sobre a empresa. Para além disso, no hotel existe uma pasta alojada no servidor onde todos os colaboradores podem partilhar informação interdepartamental entre si e onde as pessoas encontram a informação de que necessitam.
	Nos hotéis dos três grupos, os principais meios através dos quais os inquiridos obtêm a informação necessária para a realização das suas funções são as chefias e as informações internas em suporte de papel. Também se destacam outros meios de transmissão de informação relativa às funções, ainda que de uma forma menos expressiva, como as informações internas via <i>e-mail</i> , os colegas de uma forma informal e em reuniões e a formação.

## 6.2.6 Avaliação dos resultados

Segundo Terra, a medição dos resultados das organizações sob diversas perspetivas permite obter uma visão sistémica das diversas áreas e processos das mesmas (Terra, 2001a). Embora as metodologias possam divergir, os três grupos em análise avaliam transversalmente os seus resultados, seja a nível financeiro, dos recursos humanos, ou da satisfação dos clientes. No entanto, os Grupos A e B alargam a avaliação dos resultados dos seus hotéis a outras dimensões. O Grupo A é o caso que revela uma maior abrangência no que diz respeito à avaliação dos resultados dos hotéis. Concretamente, este grupo recorre a várias ferramentas: *i)* o *balanced scorecard* que agrega diversos indicadores em quatro grandes áreas, nomeadamente a área financeira, a área de inovação e recursos humanos, a eficiência e a área de clientes; *ii)* o relatório financeiro que contém diversos indicadores; *iii)* a avaliação anual do clima organizacional, no âmbito dos recursos humanos; *iv)* as auditorias internas e externas e a metodologia do cliente mistério, no âmbito da avaliação de processos de trabalho; *v)* a avaliação do número de vendas e da satisfação dos clientes, quando se inova na conceção de experiências turísticas; *vi)* a perceção do valor da marca no mercado, através de indicadores como número de notícias publicadas

sobre o grupo, a capacidade de estabelecer parcerias com parceiros reconhecidos na sua área de atuação, a adesão dos clientes às iniciativas do grupo no *facebook* e algumas perguntas do inquérito de satisfação dos clientes; *vii*) a avaliação dos fornecedores que é feita através do sistema de qualidade e do ambiente; *viii*) a avaliação da satisfação dos clientes que é realizada, fundamentalmente, através de inquéritos por questionário e através de cartas dos clientes dirigidas aos diretores dos hotéis.

É de realçar a importância do *balanced scorecard* no Grupo A. Esta ferramenta permite de monitorizar, para além do desempenho financeiro, as atividades que dão origem a tais resultados (Bukowitz & Williams, 2002), como, por exemplo, a relação com o cliente, a eficiência no trabalho e a formação. O BSC é um sistema que procura implementar a visão e a estratégia organizacional, articulando os objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo (Kaplan & Norton, 1997). Trata-se de um sistema que permite medir o desempenho e alinhamento estratégico, através da mediação de indicadores alcançados e de linhas orientadoras para a *performance* futura (Amaral & Pedro, 2004). Segundo Bukowitz e Williams (2002), este tipo de ferramenta tem contribuído para uma maior abertura à Gestão do Conhecimento.

Nos hotéis do Grupo B destacam-se as seguintes áreas e metodologias de avaliação dos resultados: *i*) ao nível financeiro, os principais indicadores são o *GOP*, o *RevPar* e diversos rácios, como os rácios de comidas, rácios de bebidas, os chamados *food cost*, *beverage cost* e energia; *ii*) ao nível dos recursos humanos realiza-se a avaliação de desempenho e, por vezes, a avaliação do clima organizacional; *iii*) a avaliação da satisfação do cliente é realizada a partir da informação recolhida através de dois inquéritos por questionário, da informação transmitida pelo *Guest Service Managers* e pelo relações-públicas do hotel, através da *internet* e informalmente mediante o estabelecimento de conversas com os diretores dos hotéis; *iv*) a monitorização da imagem do grupo realiza-se a partir da sustentabilidade financeira, do índice de satisfação dos clientes e da cotação dos hotéis nos *sites* para viajantes na *internet*.

O Hotel C1, avalia os seus resultados fundamentalmente em três dimensões: *i*) a dimensão financeira, *ii*) a avaliação dos recursos humanos através do sistema de avaliação de desempenho, uma ferramenta mediante a qual se avaliam resultados em diversas áreas de funcionamento do hotel, designadamente ao nível financeiro, da qualidade do serviço, da produtividade e da satisfação dos clientes. Avaliam-se também as competências mobilizadas para a concretização dos objetivos, tendo em conta os valores do grupo; *iii*) a avaliação formal da satisfação dos clientes através de dois inquéritos por questionário e através dos comentários realizados pelos clientes nos sites de viajantes e informalmente através da auscultação direta ao cliente.

Nos hotéis dos três grupos, para além da prática da mensuração que Sveiby (1998) designa de património visível, assente em valor contabilizável, como os indicadores financeiros, também se verifica o esforço de se avaliar alguns ativos intangíveis, como por exemplo, a satisfação do cliente, o clima organizacional, a imagem e reputação dos hotéis, os níveis de eficiência e a formação. Bukowitz e Williams (2002) identificam estas avaliações como avaliações *soft* ou avaliações qualitativas.

No Grupo A, as chefias, na sequência da sua participação nas reuniões mensais ou na sequência da receção de informação via *e-mail*, assumem um papel de grande importância na divulgação dos resultados ao nível dos departamentos e das secções. Posteriormente, cabe aos departamentos e secções a transmissão dos resultados aos trabalhadores da sua área de trabalho. A síntese dos resultados do *balanced scorecard* é afixada nos painéis de divulgação nos refeitórios, para que os trabalhadores acompanhem a evolução dos resultados. Nos hotéis do Grupo B, as práticas de divulgação dos resultados dependem dos diretores e do nível hierárquico em que se encontram os trabalhadores. No entanto, normalmente os resultados divulgam-se por via hierárquica, em reuniões mensais com as chefias que posteriormente os transmitem às equipas. Os resultados da avaliação dos clientes são divulgados pelos departamentos e discutidos nos mesmos. No Grupo B são ainda mencionadas as comunicações internas, a revista do grupo e o portal interno, que contém vários tipos de informação, mas que não é acessível a todos. No Grupo C, os resultados são comunicados em reuniões gerais do hotel, no painel e no monitor do refeitório. É de realçar que nos três grupos as reuniões, são importantes espaços de divulgação dos resultados dos hotéis junto dos trabalhadores.

Nos três Grupos, a maioria dos inquiridos revela ter conhecimento dos resultados financeiros do hotel (62% no Grupo A, 58% no Grupo B e 97% no Grupo C), da concretização dos objetivos (72% no Grupo A, 64% no Grupo B e 97% no Grupo C) e da avaliação dos clientes aos serviços prestados (75% no Grupo A, 67% no Grupo B e 92% no Grupo C). Os dados mostram que são os inquiridos do Grupo C quem manifesta possuir um maior conhecimento dos resultados do hotel. Por sua vez, são os inquiridos do Grupo B quem mostra maior desconhecimento quanto aos resultados do seu hotel. Neste âmbito, é de salientar que o desconhecimento é mais acentuado em relação aos resultados financeiros nos Grupos A e B.

Constata-se que, nos três grupos, o meio principal de transmissão dos resultados dos hotéis, quer ao nível financeiro, da concretização dos objetivos ou da avaliação dos clientes são as chefias. Nos três grupos, são também assinalados outros meios através dos quais os inquiridos obtêm conhecimento dos resultados dos hotéis de forma significativa, mais especificamente as comunicações internas e os colegas em reuniões ou em conversas informais. Nos Grupos A e B acrescentam-se também os sistemas informáticos e as informações afixadas no hotel e, no Grupo B, a revista do grupo (Ver pontos 5.1.4.5; 5.2.4.5 e 5.3.4.5).



**Tabela 6.2.6.1.** Avaliação dos resultados

Categorias de análise	Ideias síntese da análise comparativa e discussão dos resultados
Avaliação de resultados	<p>Nos hotéis dos três grupos, para além da prática da mensuração que Sveiby (1998) designa de património visível, assente em valor contabilizável, como os indicadores financeiros, também se verifica um o esforço de se avaliar alguns ativos intangíveis, como por exemplo, a satisfação do cliente, o clima organizacional, a imagem e reputação dos hotéis, os níveis de eficiência e a formação.</p>
	<p>O Grupo A é o caso que revela uma maior abrangência no que diz respeito à avaliação dos resultados dos hotéis. Concretamente, este grupo recorre a várias ferramentas: i) o <i>balanced scorecard</i>; ii) o relatório financeiro que contém diversos indicadores; iii) a avaliação anual do clima organizacional; iv) as auditorias internas e externas e a metodologia do cliente mistério, no âmbito da avaliação de processos de trabalho; v) a avaliação do número de vendas e da satisfação dos clientes, quando se inova na conceção de experiências turísticas; vi) a perceção do valor da marca no mercado; vii) a avaliação dos fornecedores que é feita através do sistema de qualidade e do ambiente; viii) a avaliação da satisfação dos clientes.</p>
	<p>Nos hotéis do Grupo B destacam-se as seguintes áreas e metodologias de avaliação dos resultados: i) ao nível financeiro; ii) ao nível dos recursos humanos realiza-se a avaliação de desempenho e, por vezes, a avaliação do clima organizacional; iii) a avaliação da satisfação do cliente; iv) a monitorização da imagem do grupo.</p>
	<p>O Hotel C1, avalia os seus resultados fundamentalmente em três dimensões: i) a dimensão financeira, ii) a avaliação dos recursos humanos através do sistema de avaliação de desempenho; iii) a avaliação da satisfação dos clientes.</p>
Divulgação dos resultados	<p>No Grupo A, as chefias, na sequência da sua participação nas reuniões mensais ou na sequência da receção de informação via <i>e-mail</i>, assumem um papel de grande importância na divulgação dos resultados ao nível dos departamentos e das secções. A síntese dos resultados do <i>balanced scorecard</i> é afixada nos painéis de divulgação nos refeitórios, para que os trabalhadores acompanhem a evolução dos resultados.</p>
	<p>Nos hotéis do Grupo B, normalmente os resultados divulgam-se por via hierárquica, em reuniões mensais com as chefias que posteriormente os transmitem às equipas. Os resultados da avaliação dos clientes são divulgados pelos departamentos e discutidos nos mesmos. No Grupo B são ainda mencionadas as comunicações internas, a revista do grupo e o portal interno, que contém vários tipos de informação, mas que não é acessível a todos.</p>
	<p>No Grupo C, os resultados são comunicados em reuniões gerais do hotel, no painel e no monitor do refeitório.</p>



## Conclusão

Esta investigação teve como objetivo primordial analisar, na perspectiva da Sociologia, a forma como as organizações hoteleiras gerem o conhecimento dos seus membros, ou seja, a forma como criam, retêm, partilham e utilizam o conhecimento organizacional. Subjacente à concretização do objetivo geral, estava implícita a concretização de um conjunto de objetivos específicos que constituíram a linha orientadora de toda a investigação. Ao longo deste último capítulo são apresentadas as principais conclusões respeitantes a cada um desses objetivos. Deste modo, apresentam-se as principais conclusões sobre a forma como as organizações hoteleiras estudadas empiricamente gerem o seu conhecimento coletivo e as práticas de gestão facilitadoras deste processo. Também são apresentados os principais contributos desta investigação, as suas limitações e algumas pistas para futuras investigações.

O primeiro objetivo específico desta investigação, ao qual passamos a dar resposta, visava compreender os principais processos de criação e aquisição do conhecimento organizacional nas organizações estudadas.

A investigação realizada nos três casos permite desde logo afirmar que a Gestão do Conhecimento não é uma ideia clara e formalmente discutida nos grupos hoteleiros. Contudo, apesar do conceito não estar interiorizado, em muitas das suas práticas de gestão estão presentes diligências de desenvolvimento do conhecimento necessário para a prossecução dos objetivos organizacionais.

Uma comparação atenta dos três casos permite concluir que as práticas de Gestão do Conhecimento do Grupo C são orientadas para aquilo que Leonor Cardoso designou por “exploração interna do conhecimento” (L. Cardoso, 2007a). Efetivamente há, neste grupo, uma focalização intra-organizacional que enfatiza os processos internos da Gestão do Conhecimento. Os Grupos A e B, por sua vez, têm uma orientação mais direcionada para o exterior, uma vez que investem mais na promoção das relações entre os hotéis e os diversos atores externos, numa perspectiva de aprendizagem e de aquisição de conhecimento. Esta realidade é particularmente visível no âmbito da *criação e aquisição do conhecimento*. O Grupo C possui a sua própria equipa de investigação e desenvolvimento cujo objetivo é desenvolver novos produtos de hotelaria ao nível global. Este investimento torna a organização numa referência mundial ao nível da inovação neste sector. Os Grupos A e B assumem outra postura, na medida em que a criação de conhecimento através de processos de investigação está estreitamente ligada à colaboração com Instituições de Ensino Superior e centros de investigação. No hotel do Grupo C, embora possam existir, não se vislumbram processos de aprendizagem com entidades externas, como as Instituições de Ensino Superior e outros atores do meio envolvente ou a aquisição de conhecimento através da compra de novos hotéis, consultores e parcerias; nos Grupos A e B estes atores externos aos hotéis são fontes essenciais de criação e aquisição de conhecimento.

Nestas organizações, as reuniões e os contextos de informalidade são momentos privilegiados de interação presencial promotora da partilha de experiências e criação de

conhecimento. São de salientar nos hotéis do Grupo A, as dinâmicas geradas pelo sistema de certificação em gestão ambiental, que exige um conjunto de reuniões de revisão dos procedimentos e que, invariavelmente, origina momentos de interação presencial, de discussão de problemas e sugestões que dão origem a novo conhecimento. Em alguns hotéis deste grupo, os pequenos-almoços dos Diretores com os representantes de várias secções promovem situações de interação informal e de diálogo mais próximo e direto entre o Diretor e a base operacional, durante as quais são discutidas as dificuldades sentidas nas secções e procuradas eventuais soluções.

A reflexão em reuniões sobre o trabalho realizado e os resultados alcançados, a avaliação efetuada após a experimentação de novas iniciativas e a avaliação de novos produtos e serviços constituem outras tantas fontes de autoaprendizagem organizacional. Nos hotéis do Grupo A, a revisão do sistema de qualidade, o acompanhamento do plano de metas e objetivos e as situações de informalidade, são igualmente contextos onde se reflete sobre as experiências de trabalho e que propiciam a criação de novo conhecimento através da experimentação. Os dados do inquérito implementado junto dos trabalhadores de todos estes hotéis sugerem a grande permeabilidade dos contextos de trabalho à criação de conhecimento através da discussão de problemas e soluções, da troca e partilha de experiências e da autoaprendizagem através da reflexão e da experimentação de novas formas de trabalhar e de novos produtos e serviços.

Esta investigação permitiu-nos também concluir que, nos hotéis analisados, não existem programas estruturados de recolha de sugestões e de avaliação e implementação de novas ideias, nem uma estrutura formal especificamente concebida para a valorização e retribuição das ideias implementadas que incentive a criatividade. As circunstâncias formais e informais onde os trabalhadores podem transmitir as suas ideias e submeter as suas sugestões de melhoria existem de forma difusa, não existindo uma política integrada que permita a sua confluência. Embora a informalidade seja referida por diversos autores como um fator importante para a emergência de um ambiente criativo e propício à discussão de ideias, o facto de não existir uma política clara de incentivo à criatividade pode resultar na perda de sugestões com potencial impacto positivo no desempenho dos hotéis. Contudo, os dados do inquérito indiciam que, no Grupo C, a política de incentivo à criatividade é mais clara do que nos outros grupos. Estes dados demonstram ainda que a principal forma de transmissão de ideias e de recolha de sugestões dos trabalhadores são as chefias intermédias. Este facto revela bem a importância das chefias para a criação de novo conhecimento, como já tinha sido defendido por Nonaka e Takeuchi (1997), na medida em que estão numa posição em que conseguem sintetizar e integrar, quer os conhecimentos dos trabalhadores de primeira linha, quer os conhecimentos dos executivos ao nível superior.

As organizações hoteleiras analisadas procuram efetivamente aprender com o sector através de diversas técnicas de identificação e de partilha de boas práticas. Contudo, estas técnicas são bastante diferentes entre os três grupos estudados. Constata-se que, nos três grupos, prevalece a preocupação em promover a aprendizagem mediante a identificação e partilha das boas práticas internas ao grupo, em detrimento das práticas

de hotéis que não lhe pertençam. No entanto, a aprendizagem através da identificação e da partilha de boas práticas externas destaca-se nos hotéis do Grupo A. Esta aprendizagem ocorre formalmente através de visitas organizadas a outros hotéis e informalmente, através da *internet* e da partilha de conhecimentos e experiências que os membros trazem das viagens que realizam. Esta partilha de experiências dos viajantes tem-se revelado uma importante fonte de aprendizagem, para a conceção de novas formas de fazer e para a criação de novos serviços. Desta forma, nos hotéis do Grupo A reproduzem-se modelos já existentes e considerados bem-sucedidos, como o intuito de reforçar a legitimidade e o prestígio social do grupo.

Esta investigação pode identificar diversas ações que promovem a aprendizagem com atores externos aos hotéis, designadamente os protocolos com Instituições de Ensino Superior, a participação em associações, a interação com atores do meio envolvente dos hotéis, aprendizagem com os clientes e fornecedores e a aprendizagem com a concorrência. O Grupo A destaca-se na aprendizagem com Instituições de Ensino Superior e com a participação em associações empresariais e de turismo.

Os protocolos de estágio com as Escolas Superiores de hotelaria são outra das realidades transversais a todas estas organizações. Os estágios propiciam dinâmicas que compelem os envolvidos a trabalhar com outras pessoas em áreas diferentes, proporcionando o alargamento de redes de contactos e de informação e o contacto com novos conhecimentos. No entanto, para que estas dinâmicas ocorram é importante que os estagiários não sejam encarados como mera solução para colmatar a falta de mão-de-obra. De facto, se os estágios académicos ou profissionais forem encarados como soluções de recurso para alguma carência da organização, geram-se poucas oportunidades de aprendizagem recíproca. É o Grupo A que revela uma maior propensão para a aprendizagem com as Instituições de Ensino Superior. Com efeito, aos estágios e à investigação, acrescentam-se a colaboração com o *Marketing FutureCast Lab* - que fornece informação regular relativa às novas tendências de *Marketing* - as parcerias que privilegiam a participação dos trabalhadores do grupo em cursos de Mestrado, a colaboração na organização de eventos, que permite uma atualização constante dos conhecimentos e uma participação ativa em fóruns de debate académico. A representação dos hotéis estudados nos órgãos sociais das associações empresariais e de turismo, fornece-lhes o acesso a informação sobre o sector da hotelaria na região o que lhes permite ajustarem-se melhor ao mercado em que competem. Quanto à interação com atores do meio envolvente, como as autarquias, as empresas e as associações locais, é também nos hotéis do Grupo A que se reconhece uma aprendizagem constante através da troca de experiências e de perspectivas e da parceria na realização de eventos.

O sucesso das organizações hoteleiras depende grandemente da imagem que estas projetam junto dos clientes. Nos hotéis estudados constatou-se uma efetiva preocupação em ir ao encontro das expectativas dos clientes. Neste aspeto, foi perceptível um comportamento de clara autorregulação que assenta fundamentalmente no *feedback* dos clientes sobre os serviços prestados. Estabelece-se, desta forma, um processo contínuo de troca de informação entre os hotéis e os seus clientes que possibilita a monito-

rização de mudanças no que diz respeito às atitudes e expectativas destes últimos. Estas dinâmicas promovem, ainda, a procura de respostas adequadas aos problemas que vão sendo identificados o que, naturalmente, permite a ocorrência de aprendizagens. No entanto, a aprendizagem pode ser de ciclo simples, para usarmos a designação de Argyris (1998), caso os hotéis se limitem a manter as normas de operação, corrigindo erros sem questionar as regras e os padrões que guiam as suas operações.

Os hotéis dos três casos estudados estabelecem interações e dinâmicas de aprendizagem com os fornecedores locais nomeadamente através: i) do desenvolvimento conjunto de novos produtos com base na troca de experiências e conhecimentos (situação mais característica do Grupo A); ii) da procura conjunta do alinhamento do fornecedor com as necessidades dos hotéis, nomeadamente ao nível das exigências do controlo da qualidade (como sucede nos hotéis dos Grupo A e B); iii) da conceção conjunta de soluções que promovem processos biunívocos de aprendizagem, (como ocorre nos hotéis do Grupo B) iv) e da atualização dos produtos face às tendências do mercado (como acontece nos hotéis dos Grupos A e C).

Nesta investigação identificaram-se várias práticas de acompanhamento da concorrência (como a vigilância dos concorrentes através da *internet*, a troca de informação entre concorrentes e as visitas aos hotéis da concorrência) que não raras vezes resultam na criação de novo conhecimento, uma vez que impulsionam o desenvolvimento de novos produtos ou novos procedimentos de trabalho.

A adaptação às mudanças sociais e económicas, designada por Cyert e March por “mudança das regras de soluções” (Cyert & March 1963, citado por Fernandes, 2007), tem efetivamente dado origem a diversas mudanças nestes hotéis e tem conduzido a processos de aprendizagem organizacional. Ou seja, a gestão tem procurado novas soluções perante a necessidade de reduzir despesas, de melhorar a rentabilidade, de aumentar as vendas e de manter a quota de mercado relativamente à concorrência. Estas soluções têm passado pela diversificação dos produtos, por estratégias de contenção de custos, pela expansão para mercados em crescimento, pela adaptação dos preços, pela promoção de práticas mais ecológicas e por uma análise constante do mercado e do contexto económico ao nível local, nacional e internacional. Embora as aprendizagens ocorram mais facilmente (ainda que não necessariamente) quando se vivem processos de mudança nas organizações (Parente, 2006). Como advoga Parente (2006), a mudança organizacional não implica necessariamente aprendizagem, uma vez que pode ser apenas um comportamento de ajustamento a um estímulo ambiental sem envolver progressos cognitivos. A mera adaptação, sem uma compreensão das relações causais que lhe são inerentes, constitui um nível muito elementar da aprendizagem (Hedberg, 1981, citado por Parente, 2006).

Em alguns hotéis estudados a *aquisição de conhecimento* externo ocorre também através da aquisição de outras unidades hoteleiras, de processos de consultoria, da contratação de pessoal e da realização de parcerias. Nos hotéis do Grupo B, em particular por se tratar de um grupo em franco crescimento, destaca-se a aquisição de conhecimento através da compra de outros hotéis, designadamente através da incorporação

das suas boas práticas. É importante salientar que este grupo ainda não tem os seus *standards* definidos, pelo que é menos impositivo em relação aos procedimentos de trabalho nos hotéis que vai adquirindo e mais permeável à aprendizagem com eles. A situação inversa acontece no Grupo C, onde aparentemente não se verifica a importação de qualquer forma de conhecimento das estruturas adquiridas pelo grupo, uma vez que este lhes impõe, desde logo, a sua cultura e os seus *standards*.

No Grupo A destaca-se a aquisição de conhecimento através da importação do *know-how* dos consultores, quer através do contacto direto e do confronto com outras formas de pensar, quer através do aproveitamento das suas competências em ações de formação, ou na elaboração de documentação adequada ao grupo.

A contratação de pessoal é, naturalmente, uma forma de aquisição de conhecimento e na atividade hoteleira isso não constitui exceção. Contudo, esta investigação permitiu-nos concluir que não é o conhecimento técnico, principalmente nos Grupos B e C, que é preponderante ao nível da contratação de pessoal. São mais valorizadas as competências comportamentais do que as competências relacionadas com a execução de tarefas específicas. O Grupo B distingue-se pela abertura a mercados de recrutamento mais distantes da hotelaria, arriscando na diversificação do *background* académico dos candidatos. Na perspetiva da criação de conhecimento esta forma de recrutamento é enriquecedora para a organização, pois promove a integração de pessoas com diferentes formações e perspetivas. No Grupo A constatou-se a preocupação em contratar pessoas abertas à mudança, dotadas de capacidade comunicacional, de aprendizagem e de inovação mas também e, simultaneamente, pessoas com um capital de experiência significativo que possam vir a incrementar o conhecimento dentro dos hotéis através da partilha das suas experiências. A formação em turismo e em hotelaria, o prestígio das escolas profissionais onde os candidatos estudaram e as cadeias hoteleiras para as quais eventualmente trabalharam, são também fatores tidos em conta em processos de recrutamento e seleção de pessoal. A importância dada a estes dois últimos fatores indicia, por parte da gestão dos hotéis, a expectativa de virem a adquirir e incorporar, através da contratação de pessoal, conhecimentos que se desenvolvem em determinadas escolas de turismo e hotelaria, assim como em determinadas cadeias hoteleiras.

O desenvolvimento de parcerias têm-se revelado uma fonte importante de aquisição de novos conhecimentos, nomeadamente, no Grupo A. Neste grupo, a aquisição de conhecimento tem ocorrido através do desenvolvimento de produtos com os parceiros; da implementação, nos seus hotéis de produtos turísticos desenvolvidos por empresas de renome internacional e da criação de marcas associadas à realização de eventos na região. A associação do nome do Grupo A a empresas reconhecidas internacionalmente e perfeitamente legitimadas na sua área de atuação, demonstra uma preocupação, por parte deste grupo, em obter uma maior legitimidade institucional e prestígio social.

O segundo objetivo específico desta investigação consistiu em conhecer o modo como as organizações hoteleiras estimulam a apreensão e a transferência do conhecimento entre os indivíduos e os grupos no seu interior.

No que diz respeito ao armazenamento e codificação, percebeu-se que nos três gru-

pos o conhecimento explícito é processado de forma integrada e sistematizado em repositórios estruturados, atas de reuniões, regras de desempenho das tarefas, registos e relatórios, ferramentas de acompanhamento dos planos objetivos e metas dos hotéis, notas internas e os memorandos, portal da *intranet* e *software* específico quer ao nível de *front office*, quer de *back office*. O conhecimento tácito, por seu turno, é sobretudo processado de forma interativa e menos sistematizada. Ou seja, a sua integração é promovida apenas pontualmente consoante determinadas necessidades específicas como, por exemplo, quando sai um trabalhador ou se substitui uma chefia. No que diz respeito à retenção do conhecimento tácito, o Grupo C afirma que desenvolve uma política de retenção das pessoas no hotel, reconhecendo que estas são o principal repositório do conhecimento do hotel e do grupo.

Nestes hotéis, a *transferência do conhecimento* tácito ocorre fundamentalmente através de processos de aprendizagem pela prática, através da observação, da imitação e a da experimentação. São exemplo disso, os processos de aprendizagem através de tutores, a formação *on-the-job-training*, a transmissão de conhecimento entre colegas, muitas vezes feita a partir da observação e da imitação. Também se verificam situações pontuais de rotatividade que podem proporcionar diferentes experiências e a transferência de conhecimento, nomeadamente do conhecimento tácito.

Nas organizações estudadas, a formação de integração e a formação técnica são também formas de transferência de conhecimento quer tácito quer explícito. Particularmente nos hotéis do Grupo A, observa-se que uma das formas do grupo promover a aprendizagem com os seus profissionais mais experientes e assim reter o seu conhecimento é o recurso a formadores internos. Este grupo realiza formação comportamental no sentido de promover o desenvolvimento de competências complementares aos conhecimentos técnicos e, ao mesmo tempo, promover uma alteração ao nível dos comportamentos. O Grupo C destaca-se através da sua universidade *on-line*, que disponibiliza um vasto catálogo de ações de formação de âmbito geral e específico.

Esta investigação permitiu concluir que nos hotéis a informalidade desempenha um papel muito importante na transferência de conhecimento entre colegas mas também que as chefias intermédias funcionam como importantes canais de transmissão, não só na mesma secção/departamento, mas também entre secções/departamentos e hotéis do mesmo grupo. No entanto, se, por um lado, são as redes informais e a confiança criada pela interação pessoal que promovem a circulação do conhecimento, por outro lado, uma vez que essas redes pessoais não são acessíveis a todos os trabalhadores, não há garantias de que através da informalidade todos tenham acesso a todo o conhecimento existente nos hotéis.

Uma maior formalidade na transferência do conhecimento foi constatada no hotel do Grupo C. O Hotel C1, como já foi repetido, pertence a uma multinacional e, por conseguinte, faz parte de uma estrutura organizacional de grande porte e detentora de um grande capital de conhecimento na área da hotelaria. Estas características criam, segundo Davenport e Prusak (1998), a necessidade de uma maior estruturação e formalidade no que diz respeito à partilha de conhecimento, por forma a que este chegue a todas as partes



da estrutura organizacional. Estas organizações manifestam também uma maior preocupação de controlo do conhecimento. É precisamente também no Grupo C que se constata uma política mais estrita relativamente à segurança do conhecimento interno.

O terceiro objetivo deste estudo consistiu em conhecer a forma como as organizações hoteleiras fomentam e incentivam a utilização do conhecimento disponível de uma forma produtiva.

Os grupos que constituíram os casos estudados incentivam a aplicação criativa do conhecimento no âmbito do que Tidd, Bessant e Pavitt designaram por “inovação de produto”(2003), a qual consiste na introdução de novos produtos e serviços hoteleiros que, por sua vez, conduzem à inovação de processos, ou seja, à introdução de novas tarefas, tomadas de decisão ao nível da produção desses produtos e da prestação desses serviços. No Grupo A, na esfera da inovação, os Comitês de Alojamento e de F&B e o Comité de Segurança e Higiene no Trabalho do Hotel A4, assumem grande relevância, pois é aí que se operacionalizam as ideias sobre os novos produtos. Por sua vez, o Grupo C dispõe de uma equipa de investigação centralizada que cria novo conhecimento e o operacionaliza em inovação. Contudo, estas inovações ocorrem ao nível central e não no Hotel C1. Nos hotéis do Grupo B, a inovação resulta, fundamentalmente, da experimentação de iniciativas em hotéis do grupo e da observação e implementação de experiências de outros hotéis não pertencentes ao grupo.

Utilizar conhecimento no quotidiano do trabalho implica também tomar decisões e resolver problemas. No entanto, nestas organizações existe uma grande preponderância das chefias intermédias ao nível da resolução de problemas no trabalho e uma grande dependência perante a hierarquia formal.

O quarto objetivo da investigação consistiu em perceber quais são as práticas de gestão das organizações hoteleiras que facilitam os processos de Gestão do Conhecimento.

No âmbito das *práticas facilitadoras da Gestão do Conhecimento*, a *estratégia da organização* e a *gestão de topo* podem ter um papel importante na identificação dos conhecimentos que são realmente importantes para que as organizações atinjam os seus objetivos. No entanto, a análise da informação recolhida nos três casos permite-nos concluir que não há um consenso alargado sobre as competências essenciais necessárias à concretização da estratégia dos hotéis. Este facto, por um lado, torna difícil as diversas unidades organizacionais saberem quais são os conhecimentos que necessitam adquirir, gerir e disseminar de forma a atingirem os seus objetivos e definirem as áreas de conhecimento em que os trabalhadores devem concentrar os seus esforços de aprendizagem. Por outro lado, dificulta a definição clara do conhecimento a reter. Esta situação pode conduzir a que os conhecimentos essenciais se mantenham dispersos e que seja difícil aceder a eles ou mesmo a que se possam perder. Tratam-se, portanto, de circunstâncias que não facilitam a Gestão do Conhecimento.

Nos hotéis estudados, não é prática comum os gestores estabelecerem metas com o propósito específico de criar ambientes dinâmicos. No entanto, existem desafios que incitam uma mudança contínua e estimulam a criação de novo conhecimento, designadamente, o desafio para a criação de novas experiências turísticas para os clientes, a

reestruturação das áreas de suporte à atividade, a uniformização dos procedimentos, a mudança de mentalidades nos hotéis recém-adquiridos, a definição de novos objetivos, o ajustamento ao contexto socioeconómico, a mudança de estratégia e os imprevistos. Este cenário é particularmente evidente nos grupos A e B.

De uma forma geral, nas organizações estudadas, as chefias são percebidas pelos trabalhadores como exemplos no que diz respeito à partilha da informação e do conhecimento. O exemplo dos líderes pode ser encarado como uma forma de estimular a partilha generalizada de conhecimento na organização.

Nos hotéis dos grupos estudados foram identificados vários *fatores culturais* que a generalidade da literatura refere como facilitadores da Gestão do Conhecimento. Nestas organizações desenvolvem-se práticas com o intuito de reforçar o sentimento de comunidade, nomeadamente, as festas comemorativas, os convívios entre trabalhadores e a organização de eventos desportivos. A realização deste tipo de iniciativas revela a preocupação em criar contextos informais de interação entre trabalhadores, promovendo a sua aproximação, o que proporciona o estabelecimento de contactos e a partilha de perspetivas entre aqueles que não trabalham em contacto direto, o que pode ser potenciador de criação de conhecimento.

A investigação realizada indicia que existe, nestas organizações, a abertura e valorização de novas ideias, bem como a tolerância ao sentido de humor. No entanto, a forte estandardização de processos de trabalho, típica da hotelaria, pode limitar o aproveitamento de novas ideias, uma vez que constrange os trabalhadores a atuar invariavelmente dentro quadro padronizado pelo hotel. Como defendeu Morgan (1996), a condição da implementação de *standards* influencia e limita a abertura a novas ideias e a capacidade da organização de aprender a aprender. Com efeito, para que as organizações tenham capacidade para aprender a aprender, é fundamental o encorajamento da discussão de diversos pontos de vista, para que os assuntos possam ser explorados e resolvidos de forma inovadora e se evite a imposição de estruturas de ação (Morgan, 1996).

Ao olhar para os dados do questionário, verifica-se uma significativa concordância face à existência de fatores culturais que facilitam a criação, transferência e utilização do conhecimento, designadamente a existência de espaço para piadas e sentido de humor, o estímulo à experimentação, a abertura a novas ideias e a comemoração dos sucessos (particularmente no Grupo C). Apesar disso, a concordância tende a diminuir no que se refere à liberdade para tentar e falhar, tendo-se revelado alguma intolerância ao erro. Um ambiente de abertura à aceitação de erros e incertezas, em que o erro e as ocorrências menos positivas são aceites em prol da experiência e encaradas como fonte de conhecimento, é uma condição para que as organizações tenham capacidade de aprender (Morgan, 1996). No entanto, estamos perante organizações que se caracterizam pela simultaneidade da produção e da utilização, sendo o “produto” muitas vezes realizado na presença do cliente, pelo que existe uma grande pressão para fazer tudo bem logo na primeira tentativa.

Relativamente ao sentimento de confiança para partilhar o conhecimento adquirido, os discursos dos entrevistados dos Grupos A e B revelam algumas debilidades. De facto, no Grupo A reconhece-se que ainda há melhorias a fazer, na medida em que ainda há al-

guns membros que retêm informação e conhecimento com receio de que alguém se aproprie das suas ideias. Neste grupo também se assume que ainda existe algum receio em demonstrar o que não se sabe. O Diretor de Recursos Humanos do Grupo B menciona o predomínio de um ambiente de medo de errar que aciona mecanismos de autoproteção e inibe as pessoas de utilizar e partilhar o seu conhecimento. A descrição desta realidade vai ao encontro da perspectiva de Morgan (1996), quando refere que a responsabilização dos trabalhadores perante o seu desempenho, dentro de um sistema que recompensa o sucesso e pune os erros, incita o desenvolvimento de estratégias de defesa.

No discurso dos entrevistados dos Grupos A a B perpassa a ideia de que a preocupação por parte da gestão em criar a redundância na informação tem permitido uma visão mais sistémica destas organizações por parte dos seus trabalhadores. Nonaka e Takeuchi consideram a redundância como uma condição facilitadora da criação do conhecimento porque impele ao diálogo e favorece a criação de uma “base cognitiva comum” entre os membros de uma organização, o que é facilitador da partilha do conhecimento tácito (Nonaka & Takeuchi, 1997). É preciso notar que a atividade hoteleira assenta fortemente na interação e na interdependência das diferentes partes que compõem um hotel, sob pena de ser a própria experiência do cliente que é posta em causa. Como refere R. Costa (2008) o serviço hoteleiro resulta da envolvimento de todas as partes do hotel que contribuem para a qualidade do serviço prestado.

O Grupo A destaca-se no que diz respeito à criação de equipas multidisciplinares com elementos das diferentes áreas dos hotéis. Nos hotéis deste grupo ao promover-se a criação de equipas com a participação direta de trabalhadores detentores de determinados conhecimentos específicos, reconhece-se que as resoluções são mais eficazes através do acesso a conhecimento especializado relacionado com os temas trabalhados. Na ótica de vários autores, as equipas multidisciplinares promovem a interação e a comunicação entre pessoas de diferentes áreas da organização que, por conseguinte, são detentoras de diferentes conhecimentos, o que facilita a transferência de conhecimentos e a criação de novos conhecimentos.

Nas organizações analisadas, de uma forma geral, ocorrem situações de reorganização dos processos de trabalho para adaptação às necessidades do meio ambiente. A informação recolhida leva-nos a concluir que para responderem a uma procura inconstante e variada no mercado onde atuam, os hotéis recorrem a uma flexibilização quantitativa e funcional da organização do trabalho. No entanto, segundo Kovács (2006), a flexibilidade quantitativa, assente na redução de custos, na redução das estruturas organizacionais e na externalização de atividades, remete para uma baixa renovação organizacional.

Segundo Terra (2001b), a autonomia dos trabalhadores facilita a aplicação dos conhecimentos na tomada de decisões e na resolução de problemas. A descrição dos contextos de autonomia nos hotéis em análise remete para o que Kovács (2006) designa por *autonomia outorgada*, na medida em que esta é concedida mediante a observância de um conjunto de normas que determinam a melhor maneira de trabalhar. Neste cenário, os trabalhadores têm autonomia apenas para decisões de cariz operacional e imediato. Ora, este tipo de autonomia estimula uma atuação prescritiva e não incita a

criatividade e a improvisação.

Como refere a literatura, a *gestão de recursos humanos* pode igualmente ter um papel facilitador na Gestão do Conhecimento, designadamente, no âmbito da formação, dos sistemas de carreiras e de recompensas, do baixo *turnover*, do incentivo ao alargamento de contactos com os ex-trabalhadores e da participação em eventos. Os hotéis estudados nesta pesquisa, procuram efetivamente elaborar planos de formação que colmatem as carências de desenvolvimento de competências e conhecimentos, quer ao nível individual quer ao nível estratégico. O diagnóstico de necessidades de formação decorre da auscultação direta dos trabalhadores (no Grupo A e B), da identificação de competências necessárias para a implementação do plano estratégico, particularmente a implementação de novos projetos (no Grupo A) e da avaliação de desempenho que integra os objetivos estratégicos do grupo e dos hotéis (no Grupo B e C). No entanto, se entre os responsáveis pela avaliação de desempenho não houver uma ideia clara de quais as competências necessárias para a concretização dos objetivos, o diagnóstico das necessidades de formação ao nível estratégico pode ficar comprometido.

No Grupo C, a avaliação de desempenho está ligada a uma política de planos de sucessão orientada para a promoção e rotatividade dos trabalhadores nos hotéis do grupo. O empenho no desenvolvimento profissional de um trabalhador pode vir a ser recompensado com a oportunidade de passar por outros hotéis do grupo e ser colocado perante desafios diversificados, novas aprendizagens e novas experiências de trabalho. É nesta mesma filosofia de gestão de carreiras através da rotatividade que se enquadra o programa *Growing Together* do Grupo B. Este programa de formação revela o reconhecimento da rotatividade no que diz respeito à obtenção de um conhecimento integrado e sistémico do grupo. No que concerne à gestão de carreiras, a aposta na rotatividade entre diferentes áreas permite que as pessoas troquem informações, estabeleçam relações entre diferentes departamentos e secções, conheçam a organização sob diferentes perspetivas, o que facilita a transferência de conhecimentos (Terra 1999; 2001a).

São os Grupos A e C que mais significativamente revelam práticas de apoio às iniciativas de desenvolvimento profissional e pessoal dos seus trabalhadores, em concreto através do financiamento da formação no exterior do hotel. Nos três grupos, a valorização do investimento dos trabalhadores na sua própria formação profissional e pessoal traduz-se numa eventual oportunidade de progressão na carreira e evolução na empresa. Neste aspeto, a alteração mais imediata na situação profissional dos trabalhadores decorrente do seu investimento na formação, é o aumento de responsabilidades dentro da mesma categoria profissional.

Nas organizações estudadas, os sistemas de remuneração não estão associados às competências, mas à análise de funções. Apesar destes grupos estarem munidos de sistemas formais de recompensas e reconhecimento, os seus trabalhadores não demonstram esse reconhecimento, uma vez que dão maior destaque ao reconhecimento informal por parte das chefias e ao reconhecimento por parte dos colegas (principalmente nos Grupos A e B). Estes dados são reveladores de que os trabalhadores não se sentem particularmente recompensados através das políticas e práticas de reconhecimento dos hotéis.

Embora nestes hotéis não se verifiquem níveis elevados de *turnover*, o que facilita a retenção do conhecimento, todos eles recorrem sazonalmente ao *outsourcing*, pelo que se confrontam sistematicamente com a perda de conhecimento e têm de lidar anualmente com um conjunto de trabalhadores que desconhecem o seu modo de funcionamento. Ainda assim, o facto de os hotéis manterem um quadro de pessoal relativamente estável e conhecedor da cultura organizacional, embora cada vez mais reduzido, contribui para não comprometer a qualidade do serviço prestado. Esta prática, apesar do esforço para não pôr em causa os padrões de qualidade dos serviços prestados, acaba por não facilitar a retenção do conhecimento.

O estímulo à participação em eventos (seminários, feiras e concursos) numa lógica de aprendizagem e de troca de conhecimento é, em particular nos hotéis dos Grupos A e B, mais dirigido para o pessoal do *marketing*, da área comercial e para as chefias ou mesmo para os diretores dos hotéis. Estas organizações procuram manter o contacto com alguns dos seus ex-trabalhadores, de forma a promoverem a criação de redes informais onde pode ocorrer a troca de informação e conhecimento. No caso do Hotel C1, existe mesmo a obrigatoriedade de manter o contacto com os ex-trabalhadores com o propósito inequívoco de não perder talento.

Uma comunicação fluída e um acesso fácil à informação são práticas que facilitam a Gestão do Conhecimento nas suas diversas etapas e aqui, os sistemas de informação desempenham um papel particularmente importante. As reuniões que com grande frequência ocorrem ao longo de toda a estrutura hierárquica dos hotéis são, por excelência, momentos de comunicação entre os membros. Os painéis informativos nos refeitórios, as revistas dos grupos e ou o *e-mail* são outros meios de comunicação utilizados por estas organizações. Esta investigação permitiu perceber, por um lado, que a maior parte das estratégias de comunicação formal promovem, fundamentalmente, a comunicação vertical descendente e por outro lado, que a comunicação ascendente, designadamente no Grupo A e B, funciona de um modo bastante mais informal. Através dos dados do questionário, constata-se que, nos três grupos, a maioria dos trabalhadores considera que *com frequência* ou *sempre* é fácil aceder à informação que precisam para desenvolver as suas atividades. Contudo, o acesso não é fácil para todos uma vez que cerca de 23% nos Grupos A e B e 26% no Grupo C concentram a suas resposta no *nunca, raramente* e *por vezes* é fácil aceder à informação de que necessitam. Circunstância que certamente dificulta a transferência e utilização do conhecimento por parte destes trabalhadores.

Nos vários hotéis que foram objeto desta investigação, os principais meios através dos quais os trabalhadores obtêm a informação necessária para a realização das suas funções são as chefias intermédias e as informações internas em suporte de papel. A informação recolhida indicia que estamos perante sistemas de comunicação formais que estão alinhados com a estrutura hierárquica da organização. Todavia, a pesquisa permitiu também apurar que os processos de comunicação informal assumem uma importância significativa ao nível da transferência de conhecimento, particularmente no que diz respeito aos casos dos Grupos A e B.

No domínio da *avaliação dos resultados*, os três grupos estudados, para além de me-

direm constantemente o que Sveiby (1998) designou por “património visível”, aquele que se baseia no valor contabilizável (como os indicadores financeiros), também procuram avaliar os ativos intangíveis como a satisfação do cliente, o clima organizacional, a imagem e reputação dos hotéis, os níveis de desempenho e eficiência dos trabalhadores e a formação. Estas organizações têm diversas práticas de divulgação dos resultados financeiros, da concretização dos objetivos e da avaliação dos clientes sobre os serviços prestados. A divulgação desta informação fornece aos membros dos hotéis uma visão global e sistemática das diversas áreas e processos de trabalho.

Em suma, a investigação empírica realizada nos três casos estudados leva-nos a concluir que, nas organizações em questão, o conceito de Gestão do Conhecimento é ainda uma ideia vaga e difusa, mas que, ainda que de uma forma implícita, desenvolvem práticas nas quais é efetiva a preocupação em gerirem o conhecimento existente na organização.

Tendo em conta a rápida transformação dos contextos sociais e económicos, as organizações do turismo e da hotelaria enfrentam dificuldades como a imposição de funcionarem numa crescente incerteza, a rápida mudança das preferências dos clientes e, por conseguinte, o encurtamento do ciclo de vida dos produtos e serviços. Fidelização e satisfação do cliente são, portanto, os fatores mais importantes para o sucesso de um hotel. Os trabalhadores do turismo e da hotelaria têm um contacto direto com os clientes, por isso é especialmente importante que estes trabalhadores tenham o conhecimento sobre as preferências do cliente e como prover o melhor serviço (Bouncken, 2002). Pelo que, a Gestão do Conhecimento pode ser uma abordagem organizacional que ajude a lidar com estes contextos, contudo, é de suma importância que as organizações assumam a gestão do conhecimento como um elemento integrante da sua estratégia, a fim de integrar e potenciar as diversas atuações nesse sentido. Sob pena que esses esforços não tenham grande impacto no desempenho global destas organizações.

## **Contributos, limitações e pistas para futuras investigações**

Uma das contribuições desta investigação prende-se com o facto de o modelo de análise constituído pelas etapas da Gestão do Conhecimento e pelas práticas facilitadoras da mesma que foi utilizado ser suficientemente abrangente para poder vir a constituir um autêntico instrumento de autoavaliação das atividades das organizações, de apoio a tomadas de decisão e de suporte ao desenvolvimento de estratégias de ação neste domínio. Neste sentido, para além de ser um suporte de diagnóstico, o referido modelo de análise pode também vir a ser utilizado para facilitar o próprio processo de implantação da Gestão do Conhecimento, pelo que poderá ser adaptado a diferentes tipos de organizações: empresas, instituições públicas e organizações de âmbito social.

Esta investigação procurou contribuir para uma melhor compreensão de como organizações específicas, como os hotéis, criam, armazenam, transferem e utilizam o seu conhecimento coletivo. No entanto, no momento da sua conclusão foram, naturalmente, detetadas algumas limitações, sendo que algumas delas suscitam pistas para novas

investigações. A primeira limitação da investigação que aqui se deu conta é comum a muitas outras pesquisas em Ciências Sociais e é inerente ao próprio desenho de investigação: prende-se com a impossibilidade de se extrapolar estes resultados para outras organizações hoteleiras, pelo que seria pertinente a realização de um estudo extensivo à hotelaria ao nível regional e/ou nacional, capaz de dar a conhecer o modo como as organizações hoteleiras estão a gerir o seu conhecimento. Outra das questões que não ficou totalmente clarificada é se a aprendizagem com os clientes e/ou aprendizagem suscitada pela mudança nos hotéis é de ciclo simples ou de ciclo duplo. Neste sentido, seria importante uma investigação que tivesse em consideração o conteúdo do trabalho, nomeadamente, a natureza e a complexidade dos problemas que o trabalhador tem de resolver no decurso da sua atividade laboral e que viesse a permitir conhecer o modo como verdadeiramente ocorre a aprendizagem nestas organizações. Esta investigação também não nos permitiu medir o impacto das práticas facilitadoras da Gestão do Conhecimento em cada uma das etapas da Gestão do Conhecimento. Sendo assim, na sequência deste estudo faria sentido uma investigação de cariz quantitativo que permitisse aferir a real dimensão do impacto das práticas facilitadoras de Gestão do Conhecimento em cada uma das etapas da Gestão do Conhecimento.

Ao longo deste estudo, procurámos ter presentes as características multifacetadas da gestão do conhecimento e o seu alcance prático à luz de uma abordagem sociológica. Uma vez que se analisou a Gestão do Conhecimento em organizações hoteleiras, um fenómeno ainda pouco explorado pela Sociologia das Organizações, é nossa convicção de que esta investigação constitui um contributo, ainda que modesto, para esta área da Sociologia, melhorando a compreensão sociológica das dinâmicas do conhecimento nas organizações em geral e em particular nas organizações hoteleiras.





## Bibliografia

- Aguiar, M. A. F. (1989). *Psicologia aplicada à administração: uma introdução à psicologia organizacional* (2a ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Alavi, M. (1997). *KPMG Peat Marwick U.S.: one giant brain*. Boston: Harvard Business School Pub.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Almeida, J. F., & Pinto, J. M. (1982). *A investigação nas ciências sociais: estudo elaborado no Gabinete de Investigações Sociais* (3a ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Almeida, J. M. F. (1992). O Conceito de Memória nas Organizações. *Economia e Sociologia*, 53, 113–140.
- Alter, N. (1996). *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Alves, A. C. F. de C. G. (2008). *A cultura da Qualidade nas Organizações de Alojamento e Restauração*. Faro.
- Amaral, P. C., & Pedro, J. M. (2004). *O Capital Conhecimento: modelos de avaliação de activos intangíveis*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Anguera, M. (1985). Posibilidades de la metodologia cualitativa vs cuantitativa. *Revista de investigación educativa*, 3 (6), 127–144.
- Anthony, P. D. (1986). *The Foundation of Management*. London: Tavistock Publications.
- Antonacopoulou, E. P. (2006). The Relationship between Individual and Organizational Learning: New Evidence from Managerial Learning Practices. *Management Learning*, 37 (4), 455–473.
- Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In R. L. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff (Eds.), *Os novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências* (pp. 12–33). Porto Alegre: Bookman.
- Argyris, C. (1976). Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, 21 (3), 363–375.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55 (5), 115–125.
- Argyris, C. (1998a). *On Organizational Learning*. Malden, Massachusetts: Blackwell.
- Argyris, C. (1998b). Teaching smart people how to learn. *Harvard business review on knowledge management* (pp. 81–108). Boston: Harvard Business School.
- Argyris, C. (2001). *On Organizational learning* (2nd ed.). Malden, Massachusetts: Blackwell.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Aron, R. (1981). *Dezoito Lições sobre a Sociedade Industrial*. Lisboa: Presença.
- Aron, R. (1994). *As Etapas do Pensamento Sociológico* (3a ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Bagla-Gökalp, L. (1998). *Sociologie des organisations*. Paris: Lá Découvert.

- Bahrami, H. (1992). The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley. *California Management Review*.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Barata, Ó. S. (2002). *Introdução às ciências Sociais* (10a ed., Vol. 1). Lisboa: Livraria Bertrand.
- Bardin, L. (1995). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Batstone, E. (1978). Management and Industrial democracy. *Industrial Democracy: International Views*. London: Social Science Research Council.
- Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books.
- Bell DeTienne, K., Dyer, G., Hoopes, C., & Harris, S. (2004). Toward a Model of Effective Knowledge Management and Directions for Future Research: Culture, Leadership, and CKOs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10 (4), 26–43.
- Bergamini, C. W. (1990). *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. São Paulo: Editora Atlas.
- Berger, P. L. (2007). *Perspectivas sociológicas: uma visão humanística* (29a ed.). Petrópolis: Editora Vozes.
- Berger, P. L., & Luckman, T. (2004). *A Construção Social da Realidade. Um livro sobre a sociologia do conhecimento*. (2a ed.). Lisboa: Dinalivro.
- Bériot, D. (1997). *Mudança na empresa - uma abordagem sistémica*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Berkeley, G. (1999). *Principles of human knowledge and three dialogues*. New York: Oxford University Press.
- Bernoux, P. (1989). *La sociologie des organisations*. Collection Points Série Essais 180 (3a ed.). Paris: Éditions du Seuil.
- Bertalanffy, L. von. (1973). *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes.
- Bertrand, Y., & Guillemet, P. (1994). *Organizações: Uma Abordagem Sistémica*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Bilhim, J. A. de F. (2001). *Teoria Organizacional: Estrutura e Pessoas* (2a ed.). Lisboa: Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas.
- Bitti, P. R., & Zani, B. (1997). *A comunicação como processo social* (2a ed.). Lisboa: Editorial Estampa.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16 (6), 1021–1046.
- Blanché, R. (1988). *A Epistemologia* (3a ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Bouncken, R. B. (2002). Knowledge Management for Quality Improvements in Hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3 (3/4), 25–59.
- Bouncken, R. B., & Pyo, S. (2002). Achieving Competitiveness Through Knowledge Management. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3 (3/4), 1–4.
- Brilman, J. (2000). *As melhores práticas de gestão no centro do desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bronowski, J., & Mazlish, B. (1988). *A Tradição Intelectual do Ocidente*. Lisboa: Edições 70.
- Bronzo, M. e, & Garcia, F. C. (2002). As bases epistemológicas do pensamento administra-

- tivo convencional e a crítica à teoria das organizações. In S. B. Rodrigues & M. P. e Cunha (Eds.), *Manual de Estudos Organizacionais Temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações* (pp. 43–62). Lisboa: Editora RH.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Estrutura e Espontaneidade Conhecimento e Organização. In M. T. L. Fleury & M. de M. Oliveira Jr. (Eds.), *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Publicações Atlas.
- Bryman, A. (1984). The Debate about Quantitative and Qualitative Research: A Question of Method or epistemology? *The British Journal of Sociology*, 35(1), 75–92.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods* (3rd ed.). New York: Oxford University Press.
- Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (2002). *Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto-Alegre: Bookman.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, T. (1979). *The BBC: Public Institution and Private World*. London: Macmillan.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1996). *The Management of Innovation* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Cabrita, M. do R. (2009). *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional*. Lisboa: Lidel.
- Caldas, M. P., & Fachin, R. (2005). Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. *Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 46–51.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (1997). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: RH Editora.
- Camisón, C., Lapiedra, R., Segarra, M., & Boronat, M. (2003). Marco conceptual de la relación entre innovación y tamaño organizativo. *Madrid+d Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*, 19 (Diciembre), 49–61.
- Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33(4), 776–789. Elsevier Ltd.
- Camisón-Zornoza, C., & Monfort-Mir, V. M. (2009). Innovación en la empresa turística. *Primera Conferencia Internacional sobre la Medición y el Análisis Económico del Turismo Regional*. Donostia – San Sebastián: CICtourGUNE - Cooperative Research Center in Tourism.
- Canário, R. (2001). *Educação de Adultos: um campo e uma problemática* (2a edição.). Lisboa: Educa.
- Canavaro, J. M. (2000). *Teorias e Paradigmas Organizacionais*. Coimbra: Quarteto.
- Cangelosi, V. E., & Dill, W. R. (1965). Organizational Learning: Observations Toward a Theory. *Administrative Science Quarterly*, 10 (2), 175–203.
- Caplow, T. (1978). *The Sociology of Work*. Westport: Greenwood Press.
- Cardoso, G. (1997). Contributos para uma sociologia do ciberespaço. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 25, 51–80.
- 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*. Tese de Doutorado em Psicologia. Coimbra: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação - Universidade de Coimbra.

- Cardoso, L. (2007a). *Gerir conhecimento e gerar competitividade: estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e o seu impacto no desempenho organizacional*. Penafiel: Editorial Novembro.
- Cardoso, L. (2007b). Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: Um modelo estrutural. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(2), 191–211.
- Cardoso, P. M. A. (2005). *Gestão do Conhecimento em Organizações Hoteleiras do Distrito de Viseu*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Turismo. Universidade de Aveiro.
- Caria, T. (2008). O uso do conceito de cultura na investigação sobre profissões. *Análise Social*, XLIII (4º) (189), 749–773.
- Carvalho, J. Á., & Morais, M. P. (2001). Sistemas informáticos e conhecimento organizacional: uma reinterpretação dos papéis desempenhados pelos sistemas informáticos nas organizações. in *2a Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, Évora, Portugal, 21-23 Novembro 2001*. Évora: APSI. Retrieved January 22, 2013, from <http://hdl.handle.net/1822/396>
- Casaca, S. F. (2005). *Flexibilidade, trabalho e emprego: ensaio de conceptualização (SOCIUS Working Papers N.º 10)*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.5/2025>
- Cascão, F. (2004). *Entre a gestão de competências e a gestão do conhecimento: um estudo exploratório de inovações na gestão das Pessoas*. Lisboa: RH Editora.
- Castells, M. (2002). *A Era da Informação: economia, Sociedade e Cultura - A Sociedade em Rede (Vol. I)*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M. (2005). A Sociedade em Rede: do Conhecimento à Política. In M. Castells & G. Cardoso (Eds.), *A Sociedade em Rede: do Conhecimento à Acção Política, Lisboa, Portugal, 4-5 de Março de 2005* (pp. 17–30). Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. Lisboa: Sílabo.
- Chang, T.-C., & Chuang, S.-H. (2011). Performance implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy. *Expert Systems with Applications*, 38(5), 6170–6178.
- Cheng, X. (2010). *Management research in the hospitality and tourism industry. Master Thesis of Science in Hotel Administration*.
- Chiavenato, I. (1979a). *Teoria Geral da Administração: Abordagens descritivas e explicativas (2a ed., Vol. 2)*. São Paulo: Mcgraw-hill.
- Chiavenato, I. (1979b). *Teoria Geral da Administração: Abordagens prescritivas e normativas da administração (2a ed., Vol. 1)*. São Paulo: Mcgraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1983). *Introdução à teoria geral da administração (3a ed.)*. São Paulo: Mcgraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1994). *Administração - Teoria, Processo e Prática (2a ed.)*. São Paulo: Makron Books.
- Chuang, S.-H. (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability

- and competitive advantage: an empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 27 (3), 459–465.
- Cohen, M. D. (2007). Administrative Behavior: Laying the Foundations for Cyert and March. *Organization Science*, 18(3), 503–506. INFORMS: Institute for Operations Research.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D. *The Economic Journal*, 99(397), 569–596.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152.
- Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 20 (4), 355–372.
- Cooper, C. (2006). knowledge management and tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 47–64.
- Corcuff, P. (2001). *As Novas Sociologias. Construções da realidade social*. Sintra: VRAL.
- Correia, A. M. R., & Sarmiento, A. M. T. (2003). Gestão do Conhecimento: competências para a inovação e a competitividade. in *X Encontro Nacional de SIOT: Inovação e Conhecimento. As pessoas no centro das transformações?*, Lisboa, Portugal, 27-28 de Março. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. Retrieved December 29, 2012, from <http://hdl.handle.net/10400.22/558>
- Costa, A. F. da. (1995). A pesquisa de terreno em sociologia. In A. S. Silva & J. M. Pinto (Eds.), *Metodologia das Ciências Sociais* (8a ed., pp. 129–148). Porto: Edições Afrontamento.
- Costa, R. (2008). *Introdução à Gestão Hoteleira*. Lisboa: Lidel.
- Coutinho, C. P. (2004). Quantitativo versus Qualitativo: questões paradigmáticas na pesquisa em avaliação. in *XVII Colóquio ADMEE-EUROPA Avaliação de competências - reconhecimento e validação das aprendizagens adquiridas pela experiência*, Lisboa, Portugal, 19-20 de Novembro (pp. 436–448). Lisboa: ADMME - EUROPA.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Coutinho, C. P., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), 221–243.
- Creswell, J. W. (1994). *Research design: qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1992). *L'Acteur Et Le Systeme, Les Contraintes De L'Action Collective*. Paris: Seuil.
- Crubellate, J. M., Grave, P. S., & Mendes, A. A. (2004). A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (edição especial), 37–60.
- Cunha, M. P. e. (1995). Organizações: da pluralidade das concepções a uma meta-metáfora pluralista. *Organizações e trabalho*, 13(Abr.), 55–74.
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comporta-*

- mento organizacional e gestão (6ª edição.). Lisboa: Editora RH.
- Curado, C. (2006). *O efeito mediador das estratégias de gestão de conhecimento entre componentes do capital intelectual: um estudo realizado na indústria bancária portuguesa*. Tese de doutoramento em Gestão. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa.
- D'Hondt, J. (1981). *Hegel*. Lisboa: Edições 70.
- Daft, R. L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, 21 (2), 193–210.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag.” *Administrative Science Quarterly*, 29, 392–409.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46 (4), 650–675.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39 (2), 43–57.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Introduction: Entering the field of Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of qualitative research* (4th ed., pp. 1–17). Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications.
- Descartes, R. (1986). *Discurso do método*. Lisboa: Europa América.
- Dibella, A. J., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). Understanding Organizational Learning Capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361–379.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147–160.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist Society*. New York: Harper Collins Publishers.
- Drucker, P. F. (1996). *A Gestão numa Época de Grande Mudança*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Drucker, P. F. (1997). *Inovação e Gestão* (4ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Dumont, J. P. (1981). *A Filosofia Antiga*. Lisboa: Edições 70.
- Durkheim, É. (2002). *As Formas Elementares da Vida Religiosa: O sistema Totémico na Austrália*. Oeiras: Celta Editora.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (4), 660–679.
- Dzurec, L. C., & Abraham, I. L. (1993). The nature of inquiry: linking quantitative and qualitative research. *Advances in Nursing Science*, 16 (1), 73–79.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 366–373.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1998). *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital.

- European Management Journal*, 14 (4), 356–364.
- Eisenhardt, K. (2002). Building theories from case study research. In A. M. Huberman & M. B. Miles (Eds.), *The qualitative researcher's companion* (pp. 5–35). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Elias, N. (1971). Sociology of Knowledge: New Perspectives Part One. *Sociology*, 5 (2), 149–168.
- Eppler, M. J., & Sukowski, O. (2000). Managing team Knowledge: Core Processes, Tools and Enabling Factors. *European Management Journal*, 18 (3), 334–341.
- Esteva de Andrés, E., & Pimentel, D. (2005). Empresa y reproducción social ampliada Los contributos del análisis societal. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 47 (Janeiro-Abril), 35–45.
- Esteves, M. (2006). Análise de conteúdo. In J. Á. de Lima & J. A. Pacheco (Eds.), *Fazer investigação: contributos para a elaboração de dissertações e teses* (pp. 105–126). Porto: Porto Editora.
- Etzioni, A. (1989). *Organizações modernas* (8a ed.). São Paulo: Livraria pioneira editora.
- Fernandes, A. (2000). Da aprendizagem organizacional à organização que aprende. In H. Lopes (Ed.), *As modalidades de empresa que aprende e empresa qualificante* (pp. 45–61). Lisboa: Instituto do Emprego e da Formação Profissional.
- Fernandes, A. (2007). *Tipologia da Aprendizagem Organizacional: Teorias e Estudos*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Fernandes, A., & Caetano, A. (2000). A Avaliação do Desempenho. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 357–387). Lisboa: RH Editora.
- Ferreira, J. M. C., Caetano, A., & Neves, J. G. das. (2011). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Ferreira, J. M. C., Marques, R., Graça, J. C., Carvalho, A. S., Peixoto, J., & Raposo, R. (1995). *Sociologia*. Lisboa: Mc Graw-Hill.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J. G. das, Abreu, P. M. C. N. de, & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Mcgraw-Hill.
- Ferro, L. (2005). Ao encontro da Sociologia Visual. *Sociologia, Revista do Departamento de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, XV, 373–397.
- Fialho, J., Silva, C. A. da, & Saragoça, J. (2011). Trabalho e dilemas nas relações laborais: valores, perspectivas e expectativas. *Revista Educação Skepsis*, 1 (2), 33–60.
- Fialho, J., Silva, C. A. da, & Saragoça, J. (2012). Um olhar interorganizacional sobre a formação profissional. Dilemas e desafios para as organizações. in *VII Congresso Português de Sociologia: Sociedade Crise e Configurações, Porto, Portugal, 19-22 de Junho*.
- Filleau, M.-G., & Ripoull, C. M. (2002). *Teorias da organização e da empresa: das correntes fundadoras às práticas actuais*. Oeiras: Celta.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10 (4), 803–813.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5 (Edição especial), 183–196.

- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor - projectos e edições, Lda.
- Flores, A. de J. G. (2009). *A Gestão dos Destinos Turísticos: o caso do Algarve*. Tese de Doutoramento em Gestão. Faro: Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.
- Fonseca, J. R. S. (2008). Os Métodos Quantitativos na Sociologia: Dificuldades de Uma Metodologia de Investigação. in *VI Congresso Português de Sociologia - mundos sociais saberes e práticas, Lisboa, Portugal, 25-28 de Junho*. Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia. Retrieved January 16, 2013, from <http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/346.pdf>
- Freire, A. (1998). *Estratégia: sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Freire, J. (1993). Sociologia, Sociologia do Trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 14, 9–17. Lisboa.
- Freire, J. (2001). *Sociologia do Trabalho: uma introdução* (2a edição.). Edições Afrontamento.
- Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia científica: fundamentos métodos e técnicas* (3a ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Friedmann, G. (1966). *Sept Études sur l'Homme et la Technique*. Paris: Gonthier.
- Friedmann, G., Naville, P. P., & Tréanton, J.-R. (1973). *Tratado de Sociologia do Trabalho*. São Paulo: Cultrix.
- Gagné, R. M. (1984). *Como se realiza a aprendizagem*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Garvin, D. A. (1998). Building a learning organization. in *Harvard business review on knowledge management* (pp. 47–80). Boston: Harvard Business School.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito: Teoria e Prática* (3a ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Giddens, A. (1989). *A constituição da Sociedade*. São Paulo: Martins Fontes.
- Giddens, A. (1998). *Política, Sociologia e Teoria Social. Confrontos com o pensamento social clássico e contemporâneo*. Oeiras: Celta Editora.
- Giddens, A. (2004). *Sociologia*. (4a ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. Retrieved from I
- Giddens, A. (2005). *Capitalismo e moderna teoria social* (6a ed.). Lisboa: Presença.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
- Gomes, A. D. (1991). Cultura organizacional: Estratégias de integração e de diferenciação. *Revista Psicológica*, 6, 33–51.
- Gomes, D. (2000). *Cultura organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto.
- Gómez, G. R., Flores, J. G., & Jiménez, E. G. (1996). *Metodologia De La Investigacion Cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Gonçalves, C. M. da S. (1998). *Emergência e consolidação dos Economistas em Portugal*. Tese de Doutoramento em Sociologia. Faculdade de Letras - Universidade do Porto.
- Goodson, L., & Phillimore, J. (2004). The inquiry paradigm in qualitative tourism research. In J. Phillimore & L. Goodson (Eds.), *Qualitative research in tourism: ontologies, epis-*



- temologies and methodologies* (pp. 30–45). New York: Routledge.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109–122.
- Di Gregorio, S., & Davidson, J. (2008). *Qualitative research design for software users*. Maidenhead, Berkshire, England: Mc Graw-Hill Open University Press.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105–117). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Guerra, I. C. (2002). *Fundamentos e processos de uma sociologia de acção: o planeamento em ciências sociais*. Cascais: Príncipia Editora.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Contéudo: Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncipia Editora.
- Guthrie, W. K. C. (1987). *Os filósofos gregos de Tales a Aristóteles*. Lisboa: Editorial Presença.
- Gutiérrez, L. J. G., Bustinza, O. F., & Molina, V. B. (2012). Six sigma , absorptive capacity and organisational learning orientation. *International Journal of Production Research*, 50(3), 661–675.
- Hall, P. A., & Taylor, R. C. R. (2003). As três versões do neo-institucionalismo. *Lua Nova - Revista de Cultura e Política*, 58, 193–223.
- Hallin, C. A., & Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Management*, 29(2), 366–381.
- Hameed, M. A., Counsell, S., & Swift, S. (2012). A meta-analysis of relationships between organizational characteristics and IT innovation adoption in organizations. *Information & Management*, 49(5), 218–232.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamilton, P. (2002). A teoria dos Sistemas. In B. S. Turner (Ed.), *Teoria Social* (pp. 143–170). Miraflores: Difel.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.
- Hessen, J. (1978). *Teoria do Conhecimento* (7a ed.). Coimbra: Arménio Amado - Editor Sucessor.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: international differences in work-related*. London: Sage Publications.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.
- Hume, D. (2001). *Tratado da Natureza Humana*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- INE, I. P. (2013). *Estatísticas do Turismo 2012*. Lisboa.
- Janesick, V. J. (1998). The Dance of Qualitative Research Design: Metaphor, Methodolatry, and Meaning. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Strategies of Qualitative Inquiry* (pp. 35–55). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation,

- Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
- Julián, B. F. (2009). *Práticas organizativas, capacidades dinâmicas y desempeño económico*. Tese de doutoramento. Castelló de la Plana: Departament d'Administració d'Empreses i Màrqueting - Universitat Jaume I.
- Kahle, E. (2002). Implications of “ New Economy ” Traits for the Tourism Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(3/4), 5–23.
- Kant, I. (1997). *Crítica da Razão Pura* (4a ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em Acção: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis* (8a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kerr, C., Dunlop, J. T., Harbison, F. H., & Myers, C. A. (1963). *Industrialismo e sociedade industrial: Os problemas das relações entre os sindicatos dos trabalhadores e a gerência no crescimento económico*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- Ketele, J.-M. de, & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da Recolha de Dados: Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37–50.
- Kim, L. (1998). Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, 9(4), 506–521.
- Kirschner, A. M. (2002). Intervenção sociológica na empresa: prática e pesquisa. *Revista de Sociologia e Política*, 19(Novembro), 141–143.
- Kirschner, A. M. (2006). Sociologia da Empresa e responsabilidade social das empresas. *Nueva Sociedad*, 202(Marzo/Abril), 133–142.
- Klein, S. B. (1996). *Learning: Principles and Applications* (3rd ed.). New York: Mcgraw-Hill.
- Kovács, I. (1993). *Sistemas Antropocêntricos de Produção* ( No. 6/93). Socius Working Papers. Lisboa.
- Kovács, I. (2002). *As Metamorfoses do Emprego: Ilusões e Problemas da Sociedade da Informação*. Oeiras: Celta.
- Kovács, I. (2006). Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 52, 41–65.
- Kovács, I., Carvalho, J. M. C. F., & Santos, M. J. (1994). *Mudança Tecnológica e Organizacional: Análise de Tendências na Indústria* ( No. 2/94). Socius Working Papers. Lisboa.
- Kruglianskas, I. (1996). *Tornando a pequena e média empresa competitiva*. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora.

- Kuhn, T. S. (2009). *A estrutura das revoluções científicas*. Lisboa: Guerra e Paz Editores.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461–477.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2005). *Investigação Qualitativa - Fundamentos e Práticas* (2a ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Liao, C., Chuang, S.-H., & To, P.-L. (2011). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of Business Research*, 64(7), 728–736.
- Liebowitz, J. (2001). Knowledge management and its link to artificial intelligence. *Expert Systems with Applications*, 20, 1–6.
- Liebowitz, J., & Beckman, T. J. (1998). *Knowledge Organizations: What Every Manager Should Know*. Boca Raton: St. Lucie Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2011). Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences, Revisited. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (4th ed., pp. 97–128). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Lindner, F., & Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 29(7), 877–888.
- Locke, J. (1999). *Ensaio sobre o entendimento humano* (Vol. 1). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lopes, A., & Fernandes, A. (2002). Delimitação do conceito de aprendizagem organizacional: sua relação com a aprendizagem individual. *Revista portuguesa e brasileira de gestão*, 3(Outubro-Dezembro), 70–75.
- Lopes, H. (2000). A organização qualificante. In H. Lopes (Ed.), *As modalidades de empresa que aprende e empresa qualificante* (pp. 29–44). Lisboa: Observatório do Emprego e da Formação Profissional.
- Lopes, J. T. (2000). *Cidade e a cultura: um estudo sobre práticas culturais urbanas*. Porto: Edições Afrontamento.
- Lopes, S. (1970). Organizações e Sociedade. *Análise Social*, VIII(32), 618–645.
- Loureiro, J. L. (2003). *Gestão do Conhecimento*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico.
- Luz, J. L. B. da. (2002). *Introdução à epistemologia: conhecimento, verdade e história*. Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda.
- Maanen, J. V., & Barley, S. R. (1985). Cultural organization: Fragments of a theory. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 31–53). Beverly Hills: Sage Publications.

- Magalhães, R. (2005). *Fundamentos da gestão do conhecimento organizacional*. Lisboa: Sílabo.
- Malhotra, Y. (2003). Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development. in *United Nations Advisory Meeting of the Department of Economic and Social Affairs Division for Public Administration and Development Management Ad Hoc Group of Experts Meeting Knowledge Systems for Development, New York, USA, 4-5 September*. Retrieved May 30, 2013, from <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan011601.pdf>
- Mannheim, K. (1986). *Sociologia do Conhecimento*. Porto: Rés-editora.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1975). The Uncertainty of the past: Organizational Learning Under Ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3(2), 147–171.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (2008). Neo-Institucionalismo: Factores organizacionais na vida política. *Revista de Sociologia e Política*, 16(31), 121–142.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (1999). *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados* (4a ed.). São Paulo: Editora Atlas S. A.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations - three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martins, A. E., & Lopes, A. (2012). *Capital intelectual e gestão estratégica de recursos humanos: fundamento e estrutura da gestão do conhecimento nas organizações* (2a ed.). Lisboa: Editora RH.
- Martins, J. D. M. (2007). *A transferência de conhecimento das empresas portuguesas para as subsidiárias em Moçambique: um estudo de casos*. Tese de Doutoramento em Gestão. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa-IUL.
- Martins, J. D. M. (2010). *Gestão do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marujo, N. (2013). A Sociologia do Turismo na Educação Superior em Portugal. *Turismo & Sociedade*, 6(3), 490–507.
- Marx, K. (1971a). *Manuscritos económico-filosóficos: a construção hegeliana da fenomenologia - teses sobre Feuerbach de Feuerbach*. Porto: Brasília Editora.
- Marx, K. (1971b). *Contribuição para a crítica da Economia Política*. Lisboa: Editorial Estampa.
- Matias, A. M. (2004). Compreender as Organizações: Contributos sociológicos e modelos de gestão. *Forum Media*, 6(Dezembro), 101–111.
- Mayo, E. (1962). *The human problems of an industrial civilization*. New York: The Viking Press.
- McElroy, M. W. (1999). *Double-Loop Knowledge Management: A White Paper*. Retrieved March 25, 2013, from <http://www.learning-org.com/docs/McElroyDLKMv3.pdf>
- McElroy, M. W. (2003). *Understanding "The New Knowledge Management"* (Paper N.º 11). Retrieved March 18, 2013, from [http://www.macroinnovation.com/images/Understanding\\_New\\_KM.pdf](http://www.macroinnovation.com/images/Understanding_New_KM.pdf)
- Melo, C. (2005). *Concepção de um Sistema de Apoio à decisão aplicado à gestão do Investimento Turístico*. Lisboa: Instituto de Turismo de Portugal.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2nd ed.). London: Sage Publications.

- Moessinger, P. (1992). *Fundamentos da organização*. Porto: Rés.
- Moreira, C. D. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências e Políticas.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Motta, F. C. P. (1979). Controle social nas organizações. *RAE - revista de administração de empresas*, 19(3), 11–25.
- Moura, R., & Moura, K. (2001). Referencial de evolução das empresas. In R. Moura (Ed.), *Evolução das políticas de formação nas empresas* (pp. 25–46). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Murphy, J. (1993). *O Pragmatismo de Pierce a Davison*. Porto: Edições ASA.
- Neto, V. (2013). *Portugal, Turismo, Relatório Urgente*.
- Neves, J. P. (2007). A relação entre a técnica e a organização: a emergência da sociologia do actor-rede. in *XII Encontro Nacional de SIOT - Cidadania e Empregabilidade: As Novas Paisagens Socioprofissionais, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, Portugal, 27 e 28 de Março* (pp. 725–736). Lisboa: APSIOT.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. M. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, 36(2), 73–85.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, (November–December), 96–104. Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, (July–August), 162–171.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of Ba: Building A Foundation For Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas gerem a dinâmica da inovação*. (13a ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 14(3), 419–436.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1–20.
- Nunes, F., & Vala, J. (2000). Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 119–149). Lisboa: RH Editora.
- Osty, F., & Uhalde, M. (2008). Os Mundos Sociais da Empresa. *Revista de Sociologia e Política*, 16(31, nov.), 11–23.
- Oztemel, E., & Arslankaya, S. (2012). Enterprise knowledge management model: a knowledge tower. *Knowledge and Information Systems*, 31(1), 171–192.

- Parente, C. (2003). *Construção social das competências profissionais: dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector metalomecânico*. Tese de Doutoramento em sociologia. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Parente, C. (2005). Sobre as teorias da empresa. *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 15, 165–216.
- Parente, C. (2006). Conceitos de mudança e aprendizagem organizacional: Contributos para a análise da produção de saberes. *Sociologia, Problemas e práticas*, 50, 89–108.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Pereira, S. (2004). O poder das redes ou as redes do poder: Análise estratégica numa organização com intranet. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 45, 99–115.
- Pérez Serrano, G. (1998). *Investigación Qualitativa: Retos e Interrogantes* (2a ed., Vol. 1 - Mé-todo). Madrid: Editorial La Muralla S.A.
- Perlman, S. (1979). *A Theory of the Labor Movement*. Philadelphia: Porcupine Press.
- Petit, F., & Dubois, M. (2000). *Introdução à psicossociologia das organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Pfromm Netto, S. (1987). *Psicologia da aprendizagem e do ensino*. São Paulo: EPU.
- Piaget, J. (1976). *Equilíbrio das estruturas cognitivas: problema central do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Pimentel, D. (2012). *Sociologia da Empresa e das Organizações: Uma breve introdução a problemas e perspectivas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Piteira, M. M. C. (2010). *A construção social da inovação: estudos de caso de organizações portuguesas de base tecnológica*. Tese de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa.
- Pitelis, C. N. (2007). A Behavioral Resource-Based View of the Firm: The Synergy of Cyert and March (1963) and Penrose (1959). *Organization Science*, 18(3), 478–490.
- Prates, A. A. P. (2002). Organização e instituição no velho e novo institucionalismo. In S. B. Rodrigues & M. P. e Cunha (Eds.), *Manual de Estudos Organizacionais Temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações* (pp. 63–74). Lisboa: Editora RH.
- Rascão, J. (2008). *Novos desafios da gestão da informação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rebelo, T., Gomes, A. D., & Cardoso, L. (2001). Aprendizagem organizacional e cultura: Relações e implicações. *Psychologica*, 27, 69–89.
- Reed, M. (1997). *Sociologia da Gestão*. Oeiras: Celta.
- Rivas, F. G.-P. (1989). *Estruturas Organizativas e Informação na Empresa*. Lisboa: Editorial Domingos Barreira.
- Robalo, A. (1997). *Teorias contingenciais de organização*. Lisboa: Sílabo.
- Rodrigues, R. F. (2010). *Empresarialização: a lógica da gestão como modelo de organização da sociedade* (Working Paper N.º 7). Lisboa. Retrieved October 25, 2012, from <http://hdl.handle.net/10400.5/2274>

- Ruhanen, L., & Cooper, C. (2004). Applying a Knowledge Management Framework to Tourism Research. *Tourism Recreation Research*, 29 (1), 83–88.
- Ruquoy, D. (1997). Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In L. Albarello, F. Digneffe, J.-P. Hiernaux, C. Maroy, D. Ruquoy, & P. de Saint-Georges (Eds.), *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (pp. 84–116). Lisboa: Gradiva.
- Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de organization et de l'entreprise*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologia da Empresa: Organização, Cultura e Desenvolvimento*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Sainsaulieu, R., & Segrestin, D. (1987). Para uma teoria sociológica da empresa. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 3(Nov.), 199–215.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Who gets power - and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5(3), 3–21.
- Sanchez, R., & Heene, A. (1997). A Competence Perspective on Strategic Learning and Knowledge Management. In R. Sanchez & A. Heene (Eds.), *Strategic Learning and Knowledge Management* (pp. 3–15). New York: John Wiley & Sons.
- Sandelands, L. E., & Stablein, R. E. (1987). The concept of organization mind. In S. Bacharach & N. Ditomaso (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 6, pp. 135–161). Greenwich, CT: JAI Press.
- Santana, S. (2002). Um conceito em formação, uma temática de sempre. *Análise Social*, XXXVII(164), 775–803.
- Santana, S. (2005). Modelo integrado para o estudo da aprendizagem organizacional. *Análise Social*, XL (Verão)(175), 367–391.
- Santos, B. de S. (2002). *Introdução a uma ciência pós-moderna* (6a ed.). Porto: Edições Afrontamento.
- Santos, M. Y., & Ramos, I. (2006). *Business Intelligence: Tecnologias da Informação na Gestão de Conhecimento*. Lisboa: FCA – Editora de Informática.
- Saur-Amaral, I. (2009). *I&D Internacional: perspectivas da indústria farmacêutica*. Tese de Doutoramento em Gestão Industrial. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Scharmer, C. O. (2000). Conversation with Ikujiro Nonaka. *Reflections: The SoL Journal*, 2(2), 24–31.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture And Leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, W. R. (2004). Reflections on a Half-Century of Organizational Sociology. *Annual Review of Sociology*, 30(1), 1–21.
- Selznick, P. (1984). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism “Old” and “New.” *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270–277.
- Senge, P. M. (1998). *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende*. São Paulo: Best Seller.
- Sequeira, B. D. (2001). *Influências e Efeitos dos Sistemas de Informação e Tecnologias de Infor-*

*mação no Desempenho Profissional: Serviços Administrativos da Universidade de Évora.* Universidade de Évora.

- Serrano, A. M., Caldeira, M., & Guerreiro, A. (2004). *Gestão de sistemas e tecnologias de informação.* Lisboa: FCA – Editora de Informática.
- Serrano, A. M., & Fialho, C. (2003). *Gestão do Conhecimento: O novo paradigma das organizações.* Lisboa: FCA – Editora de Informática.
- Serrano, M. M. (2010). *A empresa em rede no contexto das novas configurações organizacionais* ( No. 4/2010). SOCIUS Working Papers. Lisboa.
- Serrano, M. M. (2012). *Perspectivas Teóricas sobre a Relação das Organizações com o Meio Ambiente* ( No. 2/2012). SOCIUS Working Papers. Lisboa.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1963). *The Mathematical Theory of Communication.* Urbana, Chicago: University of Illinois Press.
- Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), 7–28.
- Silva, C. A. da. (2004). *Reencontro com o mundo organizacional: uma abordagem sociológica.* Évora: Universidade de Évora.
- Silva, E. W. da. (2012). *Sociologia do conhecimento.* Ijuí, Rio Grande do Sul: Editora Unijuí.
- Simon, H. A. (1983). *Administration et processus de décision.* Paris: Economica.
- Skinner, B. F. (1985). Cognitive science and behaviourism. *British Journal of Psychology*, 76(3), 291–301.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.
- Sousa, A. de. (1990). *Introdução à Gestão: uma abordagem sistémica.* Lisboa: Editorial Verbo.
- Spender, J. C. (1996). Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. *Journal of Organizational Change Management*, 9(1), 63–78.
- Spender, J. C. (2001). Gerenciando Sistemas de Conhecimento. In M. T. L. Fleury & M. de M. Oliveira Júnior (Eds.), *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências* (pp. 27–49). São Paulo: Publicações Atlas.
- Sproull, L., & Kiesler, S. (1991). *Connections: new ways of working in the networked organization.* Cambridge: MIT Press.
- Stake, R. E. (1994). Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 236–247). Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research.* Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Stein, E. W. (1995). Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management. *International Journal of Information Management*, 15(2), 17–32.
- Stein, E. W., & Zwass, V. (1995). Actualizing Organizational Memory with Information Systems. *Information Systems Research*, 6(2), 85–117.
- Stewart, T. (1999). *Capital Intelectual: A nova riqueza das organizações.* Lisboa: Sílabo.
- Stollenwerk, M. F. L. (1999). Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Estratégia Empresarial: em busca de uma abordagem integrada. in *Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva, Rio de Janeiro, Brasil.* Rio de Janeiro: Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva.



- Sveiby, K. E. (1996). Transfer of knowledge and the information processing professions. *European Management Journal*, 14(4), 379–388.
- Sveiby, K. E. (1998). *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando patrimónios de Conhecimento* (7a ed.). São Paulo: Editora Campus.
- Tannenbaum, F. (1957). *Une Philosophie du Travail: le Syndicalisme*. Paris: La Colombe.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Teece, D. J. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning*, 33(1), 35–54.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Terra, J. C. C. (1999). *Gestão do Conhecimento Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas Brasileiras*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- Terra, J. C. C. (2001a). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial* (2a ed.). São Paulo: Negócio Editora.
- Terra, J. C. C. (2001b). Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In M. T. L. Fleury & M. de M. Oliveira Jr. (Eds.), *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências* (pp. 212–242). São Paulo: Publicações Atlas.
- Terra, J. C. C. (2003). Implantando a Gestão do Conhecimento. In R. V. da Silva & A. Neves (Eds.), *Gestão de Empresas na era do conhecimento* (pp. 165–173). Lisboa: Edições Sílabo.
- Terra, J. C. C., & Bax, M. P. (2003). Portais corporativos: instrumento de gestão de informação e de conhecimento. In I. Paim (Ed.), *A Gestão da Informação e do Conhecimento* (pp. 33–53). Belo Horizonte: Editora Escola de Ciência da Informação – UFMG.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2003). *Gestão da inovação: a integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais*. Lisboa: Monitor.
- Tomlinson, J. (1982). *The Unequal Struggle? British Socialism and the Capitalist Enterprise*. London: Methuen.
- Touraine, A. (1966). *La conscience ouvrière*. Paris: Seuil.
- Tsang, E. W. K. (1997). Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations*, 50(1), 73–89.
- Vala, J., Monteiro, M. B., & Lima, M. L. (1988). Culturas organizacionais — uma metáfora à procura de teorias. *Análise Social*, XXIV 2o-3o(101-102), 663–687.
- Veloso, M. L. M. F. (2004). *Aprendizagem e processos de identificação no espaço social do trabalho: Estudo de caso num grupo empresarial do sector electromecânico*. Tese de doutoramento em Sociologia. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Viegas, A. R., Tomé, T. L., Perreira, V., & Tomás, A. (2013). Motivação de formação como factores potenciadores da aprendizagem organizacional. In A. P. Marques, C. M.

- Manuel, & L. Gonçalves, Veloso (Eds.), *Trabalho, organizações e profissões: recomposições conceptuais e desafios empíricos* (pp. 549–578). Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia.
- Vieira, J. M. (1997). *Portugal, A Economia do Turismo em Portugal*. Lisboa: Dom Quixote.
- Von Krogh, G. (1998). Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 133–154.
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Ichijo, K. (1997). Develop knowledge activists! *European Management Journal*, 15(5), 475–483.
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240–277.
- Walker, J. C., & Evers, C. W. (1997). Research in Education: Epistemological Issues. In J. P. Keeves (Ed.), *Educational Research, Methodology, and Measurement: an International Handbook* (2nd ed., pp. 23–31). Oxford: Pergamon Press - Elsevier Science & Technology Books.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational Memory. *The Academy of Management Review*, 16(1), 57–91.
- Weber, M. (1983). *Fundamentos da Sociologia* (2a ed.). Porto: Rés.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. (M. C. Brown, Ed.) *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19.
- Weick, K. E. (1991). The Nontraditional Quality of Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 116–124. Sage Publications.
- Weick, K. E., & Robert, K. (1993). Collective mind in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357–381.
- Wiig, K. M. (1995). *Knowledge management methods: practical approaches to managing knowledge*. Arlington, Texas: Schema Press.
- Wiig, K. M. (1997a). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 399–405.
- Wiig, K. M. (1997b). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6–14.
- Wiig, K. M. (1999). What future knowledge management users may expect. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 155–156.
- Wiig, K. M. (2004). *People-focused knowledge management: how effective decision making leads to corporate success*. Oxford: Elsevier Inc.
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468–481. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2392253?origin=crossref>
- Wood, T. (1992). Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista de Administração de Empresas*, 32(4), 6–18.
- Yang, J.-T. (2007). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management*, 28(2), 530–543.
- Yin, R. K. (1998). The Abridge Version of Case Study Research: Design and Method. In L. Bickman & D. J. Rog (Eds.), *Handbook of applied social research methods* (pp. 229–

- 259). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Yun, D. (2004). Knowledge Management in Hospitality and Tourism. *Annals of Tourism Research*, 31(4), 1063–1065.
- Zack, M. H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), 125–145.
- Zaei, M. E. (2014). Knowledge Management in Hospitality and Tourism Industry : A KM Research Perspective. *Information and Knowledge Management*, 4(9), 114–123.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
- Zheng, W., Yang, B., & Mclean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771.
- Zimmer, M. V., & Boff, L. H. (2005). A criação de conhecimento nas empresas: um estudo de caso sobre a adequação do modelo de Nonaka e Takeuchi a ambientes virtuais de trabalho. In R. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff (Eds.), *Os novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências* (pp. 188–202). Porto Alegre: Bookman.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.
- Zorrinho, C. (1995). *Gestão da Informação: Condição para Vencer*. IAPMEI.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443–464.













## **Protocolo**

### **1. Enquadramento geral do estudo de caso**

A proposta deste estudo é compreender como organizações hoteleiras gerem o seu conhecimento. Pelo que, o problema central da investigação em causa consubstancia na seguinte pergunta de partida, que servirá de fio condutor à investigação: Como gerem as organizações hoteleiras o seu conhecimento coletivo de forma a se tornarem mais eficazes e eficientes na concretização dos seus objetivos? Deste modo, esta tese tem como objetivo primordial:

Analisar, na perspetiva da Sociologia, as formas como as organizações hoteleiras gerem o conhecimento no seu interior, ou seja, a forma como criam ou adquirem, retêm, partilham e utilizam o conhecimento organizacional. Subjacente à concretização deste objetivo geral, está implícita a concretização de um conjunto de objetivos específicos, nomeadamente:

i) Compreender quais são os principais processos de criação e aquisição do conhecimento organizacional nas organizações estudadas;

ii) Analisar como é que estas organizações estimulam a apreensão e a transferência do conhecimento entre os indivíduos e os grupos dentro dos hotéis;

iii) Investigar a forma como as organizações hoteleiras fomentam e incentivam a utilização do conhecimento disponível de uma forma produtiva.

iv) Compreender quais as práticas de gestão das organizações hoteleiras que facilitam os processos de Gestão do Conhecimento.

A definição destes objetivos constituiu a linha orientadora de toda a investigação.

### **2. Procedimentos no trabalho de campo**

- identificação das organizações que irão fazer parte do estudo de casos;
- apresentação formal do estudo e pedido de autorização para a realização da investigação nas organizações;
- estabelecimento de contactos privilegiados. Procurando-se identificar informantes-chaves dentro das organizações, isto é pessoas que tenham um acesso fácil à informação necessária;
- definição das pessoas que irão ser alvo dos instrumentos de recolha de dados – as entrevistas semiestruturadas e os inquéritos por questionário – definindo-se a população que deverá ser entrevistada e a amostra de trabalhadores que será alvo do inquérito por questionário;
- recolha de informação no terreno;

#### **2.1 Fontes de informação**

- entrevistas exploratórias;

- entrevistas semiestruturadas;
- inquérito por questionários.

### **3. Análise de dados**

- análise de conteúdo;
- análise estatística.

### **4. Duração do estudo de caso**

A recolha de informação poderá ocorrer de abril de 2011 a fevereiro de 2012, sempre tendo em conta a disponibilidade das organizações.





## Lógica de organização e ordenação das questões das entrevistas semiestruturadas

Objetivos	Dimensões de análise	Questões da entrevista dirigida aos Diretores de Gestão de Recursos Humanos e Diretores de Hotéis	Questões da entrevista dirigida aos Responsáveis pelos Sistemas de Informação
Compreender quais são os principais processos de criação e aquisição do conhecimento	Criação do conhecimento	Quest. 1; Quest. 2; Quest. 3; Quest. 4; Quest. 5; Quest. 6; Quest. 7; Quest. 8	
	Aquisição do conhecimento	Quest. 9; Quest. 10; Quest. 11; Quest. 12; Quest. 13	
Analisar como é que as organizações hoteleiras estimulam a apreensão e a transferência do conhecimento	Armazenamento do conhecimento	Quest. 14; Quest. 15; Quest. 16	Quest. 1
	Transferência do conhecimento	Quest. 17; Quest. 18; Quest. 19; Quest. 20; Quest. 21; Quest. 22, Quest. 23	Quest. 2; Quest. 3; Quest. 4; Quest. 5; Quest. 6;
Compreender como as organizações hoteleiras fomentam e incentivam a utilização do conhecimento	Utilização do conhecimento	Quest. 24; Quest. 25;	
Compreender quais as práticas de gestão das organizações hoteleiras que facilitam os processos de Gestão do Conhecimento	Estratégia e gestão de topo	Quest. 26; Quest. 27; Quest. 28; Quest. 29	
	Cultura organizacional	Quest. 30; Quest. 31; Quest. 32; Quest. 33; Quest. 34; Quest. 35, Quest. 36; Quest. 37	
	Estrutura e organização de processos de trabalho	Quest. 38; Quest. 39; Quest. 40	
	Políticas de gestão de recursos humanos	Quest. 41; Quest. 42; Quest. 43; Quest. 44; Quest. 45; Quest. 46, Quest. 47; Quest. 48; Quest. 49	
	Sistemas de informação e comunicação	Quest. 50; Quest. 51, Quest. 52	Quest. 7; Quest. 8; Quest. 9
	Avaliação dos resultados	Quest. 53; Quest. 54	









## **Guião da entrevista dirigida aos Diretores de Gestão de Recursos Humanos e Diretores de Hotéis**

### **I - Criação do conhecimento**

1. No(s) hotel(éis) existem esforços e investimento em investigação e desenvolvimento ao nível interno?

2. No(s) hotel(éis) existe a preocupação de promover a interação presencial com o propósito de fomentar diálogo, troca de opiniões, discussão de problemas e partilha de experiências, tendo em vista a criação de conhecimento?

3. No(s) hotel(éis) existe a prática de refletir sobre as experiências de trabalho e as situações de experimentação?

4. No(s) hotel(éis) existe o incentivo à criatividade? Quando os trabalhadores do hotel têm uma ideia, sugestões de melhoria nos processos e/ou produtos como procedem?

5. As ideias para melhoria, apresentadas pelos trabalhadores, são implementadas e reconhecidas?

6. No(s) hotel(éis) presta-se atenção às melhores boas práticas de hotéis internos e externos ao grupo, no sentido de aprender com o sector da hotelaria?

7. No(s) hotel(éis) aprende-se com o meio ambiente (como por exemplo com universidades, associações empresariais, sindicatos, atores do meio envolvente, clientes, fornecedores, concorrentes e/ou outros)?

8. De que forma a adaptação às mudanças sociais e económicas do meio ambiente do(s) hotel(éis) têm conduzido a novas aprendizagens e novas formas de atuação?

### **II - Aquisição do conhecimento**

9. A aquisição de novas unidades hoteleiras tem proporcionado a aquisição de novo conhecimento?

10. O(s) hotel(éis) recorre(m) a consultoria? A consultoria tem sido uma fonte de aquisição de novo conhecimento para o hotel?

11. Num processo de recrutamento e seleção, normalmente, quais são os fatores mais

preponderantes, relativamente ao perfil dos candidatos?

12. Em que medida a constituição de parcerias com outras organizações tem sido uma fonte de novo conhecimento para o(s) hotel(éis)?

13. Existe um acompanhamento e incorporação de conhecimento resultante de investigação externa, que vai surgindo no sector do turismo e/ou no subsector da hotelaria?

### **III - Armazenamento do Conhecimento**

14. No(s) hotel(éis) existe(m) a preocupação de não se perder conhecimento devido à saída de trabalhadores? Como se atua nesse sentido?

15. Como se processa o registo das experiências e do conhecimento relacionado com a atividade do(s) hotel(éis)?

16. No(s) hotel(éis) existe algum mapa ou esquema que indique onde se encontra o conhecimento (por exemplo, documentos e bases de dados) e quem sabe o quê?

### **IV - Transferência do Conhecimento**

17. No(s) hotel(éis) como se procura transmitir o conhecimento de cariz mais prático e que é mais difícil de verbalizar?

18. Quando um indivíduo é recém-contratado ou quando um funcionário inicia uma nova atividade, como aprende a sua atividade?

19. No(s) hotel(éis) há algum sistema de rotatividade dos trabalhadores em que estes transitam pelas diferentes áreas do hotel para experienciar e aprender outras áreas de trabalho?

20. No(s) hotel(éis) promove-se a formação profissional?

21. O acesso à *internet* no hotel é generalizado ou restrito?

22. As Tecnologias de Informação e Comunicação têm melhorado as redes comunicacionais dentro do(s) hotel(éis)?

23. Ao nível do(s) hotel(éis), como é definida a política de segurança do conhecimento

## **V - Utilização do conhecimento**

24. No(s) hotel(éis) os trabalhadores são estimulados a inovar?

25.No(s) hotel(éis) estimula-se a aprendizagem?

## **VI - Estratégia e gestão de topo**

26. Ao nível da gestão de topo, as competências essenciais para a concretização dos objetivos estratégicos estão identificadas? Quais são?

27. Como é comunicada a estratégia dentro do(s) hotel(éis)?

28. A gestão do(s) hotel(éis) estabelece, frequentemente, metas desafiadoras no sentido de criar um sentimento de necessidade constante de inovação?

29. Considera que os líderes do(s) hotel(éis) dão o exemplo ao nível da partilha da informação e do conhecimento?

## **VII - Cultura organizacional**

30. O(s) hotel(éis) promove(m) a comemoração de realizações e de momentos importantes?

31. É frequente realizarem-se reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de *brainstorms*?

32. No(s) hotel(éis) existe abertura e valorização das novas ideias?

33. Na interação entre as pessoas há espaço para piadas e sentido de humor?

34. Considera que no(s) hotel(éis) as pessoas sentem confiança para partilhar o seu conhecimento de forma transparente?

35. Considera que existe honestidade intelectual no(s) hotel(éis), ou seja, as pessoas demonstram aquilo que sabem e evidenciam aquilo que não sabem?

36. Considera que as pessoas, de uma forma geral, estão preocupadas com toda a organização e procuram uma otimização conjunta?

37. Quais são os espaços no(s) hotel(éis) mais propícios à troca de conhecimento entre os trabalhadores?

### **VIII - Estrutura e organização de processos de trabalho**

38. É frequente a criação de equipas multidisciplinares, que sejam transversais à estrutura hierárquica e às diferentes áreas do(s) hotel(eis)?

39. São frequentes as reorganizações de processos de trabalho para a adaptação às condicionantes ambientais?

40. Considera que os trabalhadores têm autonomia para tomar decisões e resolver problemas?

### **IX - Políticas de gestão de recursos humanos**

41. Existe a preocupação de promover o desenvolvimento dos recursos humanos de forma a refletir as necessidades de desenvolvimento de competências e conhecimentos individuais e, também, estratégicos da organização?

42. A gestão de carreiras incentiva a mobilidade e rotatividade dos trabalhadores, de forma a dotá-los de diferentes perspetivas e experiências de trabalho?

43. No(s) hotel (éis) incentivam-se e apoiam-se os trabalhadores a investir na sua formação profissional e pessoal?

44. No(s) hotel(éis) procura-se valorizar a pró-actividade dos colaboradores nas suas estratégias pessoais de aprendizagem e aperfeiçoamento profissional e pessoal?

45. O sistema de remuneração está associado, fundamentalmente, às competências dos trabalhadores ou ao cargo ocupado?

46. No(s) hotel(éis) existem sistemas de prémio e reconhecimento pelo desempenho dos trabalhadores?

47. Considera que o nível de *turnover* no hotel é elevado?

48. No(s) hotel(éis) incentiva-se a participação em eventos (feiras, concursos, seminários, *workshops*, etc.)?

49. O(s) hotel(éis) mantém contacto com os ex-trabalhadores?

#### **X - Sistemas de informação e comunicação**

50. Como se processa a comunicação dentro do(s) hotel(éis)?

51. Considera que a informação está disponível no(s) hotel(éis) e é de fácil acesso para quem dela necessita?

52. Existe uma base de dados de acesso generalizado com os principais dados do(s) hotel(éis)?

#### **XI - Avaliação dos resultados**

53. Em que áreas e como se avaliam os resultados do(s) hotel(éis)?

54. A informação relativa à avaliação dos resultados é divulgada internamente?



## **Guião da entrevista dirigida aos Responsáveis pelos Sistemas Informáticos**

1. Quais são os sistemas informáticos utilizados pelos hotéis para sistematizar e guardar a informação e o conhecimento?
2. Nos hotéis, promove-se formação ao nível das TIC?
3. Nos hotéis, o acesso à *internet* é generalizado ou restrito?
4. Nos hotéis existe alguma plataforma tecnológica que promova a discussão e o diálogo virtual?
5. As Tecnologias de Informação e Comunicação têm melhorado as redes comunicacionais dentro do hotel?
6. Ao nível dos hotéis, como é definida a política do conhecimento (*passwords*, criptografia, restrições à distribuição e circulação de documentos)?
7. Como se processa a comunicação dentro do hotel?
8. Considera que a informação está disponível no hotel e é de fácil acesso para quem dela necessita?
9. Existe uma base de dados de acesso generalizado com os principais dados dos hotéis?









## Relação das dimensões de análise com as questões do questionário

Dimensões de análise	Questões da entrevista dirigida aos Diretores de Gestão de Recursos Humanos e Diretores de Hotéis
Criação do conhecimento	Quest. 8; Quest. 9; Quest. 10; Quest. 11; Quest. 12; Quest. 13; Quest. 14; Quest. 14.1; Quest. 15
Armazenamento do conhecimento	Quest. 16; Quest. 16.1; Quest. 17
Transferência de conhecimento	Quest 6; Quest. 18; Quest. 19; Quest. 20; Quest. 20.1; Quest. 21, Quest. 22; Quest. 22.1; Quest. 22.2; Quest. 23; Quest. 24
Utilização do conhecimento	Quest. 25; Quest. 26;
Estratégia e gestão de topo	Quest. 27; Quest. 28; Quest. 29; Quest. 30
Cultura organizacional	Quest. 31; Quest. 32; Quest. 33; Quest. 34; Quest. 35, Quest. 36; Quest. 36.1; Quest. 37
Estrutura e organização de processos de trabalho	Quest. 38; Quest. 39; Quest. 40
Políticas de gestão de recursos humanos	Quest 7; Quest. 41; Quest. 41. 1; Quest. 41.2; Quest. 41.3 Quest. 42; Quest. 43;
Sistemas de informação e comunicação	Quest. 44; Quest. 45; Quest. 45.1; Quest. 46, Quest. 47; Quest. 48;
Avaliação dos resultados	Quest. 49, Quest. 49.1







## Questionário – A Gestão de conhecimento em organizações hoteleiras

Este questionário insere-se numa investigação no âmbito de um projeto de doutoramento da Universidade de Évora, sobre a gestão de conhecimento em organizações hoteleiras. O questionário tem como objetivo a recolha de informação que permita compreender como é gerido o conhecimento no hotel, isto é, apreender a forma como se cria, retém, partilha e utiliza o conhecimento.

A sua colaboração é extremamente importante, pois quanto maior for o número de respostas obtidas, maior será a fiabilidade do estudo. A resposta é anónima e é garantida a estrita confidencialidade dos dados fornecidos.

### I – Caracterização

1. Sexo M  F

2. Idade \_\_\_\_\_

3. Qual o seu nível completo de habilitações literárias?

1º ciclo (4º ano)  2º ciclo (6º ano)  3º ciclo (9º ano)  Secundário (12º ano)

Curso Técnico-profissional  Curso Médio (Bacharelato)  Curso Superior (Licenciatura)

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

4. Qual a sua categoria profissional? \_\_\_\_\_

5. Em que departamento/secção exerce funções? \_\_\_\_\_

6. Já esteve em diferentes postos de trabalho no hotel, em que realizou diferentes funções das actuais?

Sim  Não

6.1 Qual(ais)? \_\_\_\_\_

7. Há quanto tempo está a trabalhar:

	Anos	Meses
No Grupo	_____	_____
No Hotel	_____	_____
No Departamento/Secção	_____	_____

## II – Criação do conhecimento

**8. Em que medida ocorrem as seguintes situações, no seu contexto de trabalho:** (Para cada situação indicada, assinale com um X a sua opção)

	Nunca	Raramente	Por vezes	Com Frequência	Sempre
8.1 Os colegas reúnem-se de forma espontânea, para resolver problemas de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2 Na sua equipa quando se experimentam novas formas de trabalhar, os resultados são discutidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3 Na sua equipa de trabalho quando se implementa um novo serviço ou um novo projeto, os resultados são discutidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.4 Na sua equipa estimula-se a troca de experiências.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. No seu local de trabalho:** (Para cada situação, assinale com um X a sua opção).

	Sim	Não
Tem tempo para refletir sobre o que faz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reflete sobre as suas experiências de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Quando tem uma ideia ou sugestão de melhoria dos processos de trabalho ou dos serviços prestados pelo hotel, como procede?** (Assinale com um X apenas uma das opções)

- Fala com o seu superior
- Fala com os seus colegas que o podem representar em reuniões e transmitir a sua ideia
- Não comenta com ninguém
- Outro.Qual?\_\_\_\_\_

**11. Tem conhecimento de como pode ser reconhecido ao dar uma ideia inovadora que ajude a atingir os objetivos do hotel?**

Sim  Não

**12. Considera que as ideias sugeridas pelos trabalhadores são implementadas?**

Sim  Não

**13. No hotel, quando são implementadas ideias e sugestões sabe-se quem as sugeriu?**

Sim  Não

**14. Tem conhecimento de práticas desenvolvidas por outros hotéis, na sua área de trabalho?** (Assinale com um X a sua opção)

	Sim	Não
Hotéis do grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hotéis fora do grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**14.1. Caso tenha conhecimento de práticas desenvolvidas por outros hotéis, na sua área de trabalho, por favor indique através de que meios?** (Assinale com um X as suas opções)

	Hotéis do grupo	Hotéis fora do grupo
Através das chefias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através de manuais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através de relatórios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através de informações internas em suporte papel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através de informações internas via <i>e-mail</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através dos sistemas informáticos do hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através dos colegas em reuniões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através dos colegas em conversas informais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através de colegas de profissão fora do grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através de visitas aos hotéis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através da <i>intranet</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através da <i>internet</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15. Na sua área de trabalho como tem conhecimento dos tipos de clientes do hotel e das suas exigências?** (Assinale com um X as suas opções)

- Através de informação que é disponibilizada pelo hotel, antes de entrar em contacto com o cliente
- Através da observação e conversas que estabelece com os clientes
- Através de conversas informais com os colegas
- Através da avaliação dos clientes, depois de utilizarem os serviços do hotel
- Não tem conhecimento

### III – Armazenamento do conhecimento

**16. No dia-a-dia do seu trabalho tem de registar informação relativa às suas atividades?**

Sim  Não

**16.1 Onde regista essa informação?**

- Em formulários
- Na elaboração de relatórios
- Em sistemas informáticos Quais? \_\_\_\_\_
- Em atas de reuniões
- Outro Qual? \_\_\_\_\_

**17. Quando precisa de conhecimento e/ou esclarecimento sabe onde ir buscá-lo, sabe a quem se dirigir.**

Nunca  Raramente  Por vezes  Com frequência  Sempre

## IV – Transferência do conhecimento

### 18. Relativamente à partilha de experiências no contexto de trabalho, indique se ocorrem as seguintes situações:

(Para cada item, assinale com um X a sua opção)

	Sim	Não
Entre os colegas trocam-se conhecimentos, sobre a forma como se realiza o trabalho e como se resolvem problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partilha as suas experiências de trabalho com os colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 19. Com quem e de que forma partilha conhecimentos relativos às suas atividades? (Para cada situação indicada, assinale com um X a sua opção)

	Em reuniões	De forma espontânea e informal	Através de documentos em suporte papel	Através do e-mail	Não partilho conhecimento
Com a sua chefia direta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Com outros superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Com os colegas da sua secção/departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Com colegas de outras secções/departamentos do hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Com colegas de outros hotéis do grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual?_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 20. Tem conhecimento das experiências de trabalho de outros colegas?

	Sim	Não
Da sua secção/departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De outras secções/departamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De outros hotéis do grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 20.1 Através de que meios obtém conhecimento das experiências de trabalho de outros colegas? (Para cada situação, assinale com um X a sua opção)

	Colegas da Secção/departamento		Colegas de outras Secções/departamentos		Colegas de outros hotéis do grupo
	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Através das chefias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através de relatórios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através de informações internas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através da <i>intranet</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através dos colegas em reuniões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através dos colegas em conversas informais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através da revista do grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual?_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**21. Como aprendeu a sua atividade atual?** (Indique no máximo 2 opções)

Através de formação  Através das chefias  Através dos colegas  Por observação  Aprendeu fazendo

**22. O hotel tem-lhe proporcionado a participação em formação profissional?** (assinale com um X a sua opção)

Nunca  Raramente  Por vezes  Com frequência  Sempre

**22.1 Caso nunca tenha frequentado formação profissional proporcionada pelo Hotel, por favor indique porquê?**

(Assinale com um X, apenas uma opção)

- Não me indicaram para formação
- Não tive autorização
- O volume de trabalho não o permitiu
- Não senti necessidade de formação
- Não quis frequentar formação

**22.2 Caso tenha frequentado formação proporcionada pelo hotel, refira as principais consequências dessa formação:**

(Assinale com um X, no máximo, 3 opções)

- Aquisição de conhecimentos
- Adaptação a novos equipamentos
- Adaptação a novas tecnologias de informação
- Adaptação a novos produtos e/ou novos serviços desenvolvidos pelo hotel
- Adaptação a exigências legais
- Mudança de alguns comportamentos no local de trabalho
- Melhoria na realização do seu trabalho
- Desenvolvimento pessoal
- Progressão na carreira
- Troca de experiências com os colegas
- Alargamento da sua rede de contactos e de interações com os colegas profissionais

**23. Participa em algum grupo de discussão virtual ou rede social, fora do hotel (como por exemplo fóruns virtuais e grupos de e-mail) onde discutem questões de hotelaria?**

Sim  Qual? \_\_\_\_\_ Não

**24. No âmbito do seu trabalho, sabe qual o conhecimento que não deve transmitir para o exterior do hotel?**

Sim  Não

## V – Utilização do conhecimento

**25. Quando surgem problemas no seu trabalho, como procede?** (Assinale com um x apenas duas opções)

- Fala com a chefia
- Recorre aos colegas
- Avança com uma solução
- Procura conhecer o contexto geral no qual ocorre o problema
- Não faz nada

**26. Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações:** (Assinale com um X a sua opção)

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
As pessoas são estimuladas a aprender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os erros são encarados como um processo de aprendizagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estimula-se a participação dos trabalhadores na tomada de decisões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## VI – Estratégia e gestão de topo

**27. Conhece os seguintes aspetos do grupo/hotel:** (Assinale com um X a sua opção)

	Não Conheço	Conheço
Missão do grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valores pelos quais se guia o grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estratégia do grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos do grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos do hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**28. Como tem conhecimento dos objetivos do grupo e/ou hotel:** (para cada item – grupo/hotel - escolha no máximo duas opções)

	Grupo	Hotel
Através das chefias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através do manual de acolhimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através de documentos internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através de conversas entre colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através da <i>intranet</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através do <i>site</i> do grupo e do hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**29. As chefias do hotel dão exemplo ao nível da partilha da informação e do conhecimento?**

Sim  Não

**30. Aprende com as chefias?**

Sim  Não

## VII – Cultura organizacional

**31. Fora do local de trabalho, participa em reuniões informais para a discussão de ideias?**

Nunca  Raramente  Por vezes  Com frequência  Sempre

**32. Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações:** (Assinale com um X a sua opção)

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
As pessoas são estimuladas a experimentar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Há liberdade para tentar e falhar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os sucessos são comemorados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe abertura para novas ideias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As novas ideias são valorizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na interação entre as pessoas há espaço para piadas e sentido de humor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Há um ambiente de confiança entre as pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um orgulho trabalhar neste hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**33. No âmbito da partilha de conhecimentos considera que:** (Assinale com um X a sua opção)

	Sim	Não
As pessoas, no hotel, partilham aquilo que sabem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas, no hotel, têm receio de dizer que não sabem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**34. Tem confiança na informação e nos conhecimentos que os seus colegas lhe transmitem?**

Sim  Não

**35. Em que medida concorda com as seguintes afirmações:** (Para cada afirmação, assinale com um X a sua opção)

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Devo partilhar os meus conhecimentos, ao nível da minha atividade, dentro do hotel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto mais partilho conhecimento, mais conhecimento me é transmitido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partilhar o que sei é uma forma de me valorizar perante os colegas e as chefias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partilhar os meus conhecimentos é bom para a minha carreira no Hotel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se partilho os meus conhecimentos fico numa posição mais frágil dentro da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**36. Tem conhecimento de como funcionam as outras áreas/departamentos do hotel?** (Assinale com um X a sua opção)

Sim  Não  (Se assinalou, não passe à questão nº 37)

**36.1 Através de que meios obtém conhecimento de como as outras áreas/departamentos do hotel funcionam?** (Assinale com um X as suas opções)

- Através das chefias
- Através de manuais
- Através de relatórios
- Através de informações internas em suporte de papel

- Através de informações internas via *e-mail*
- Através de sistemas informáticos do hotel
- Através dos colegas em reuniões
- Através dos colegas em conversas informais
- Através da revista do grupo
- Através da *intranet*
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**37. Tem conhecimento de como o seu trabalho pode afetar o desempenho global do hotel?**

Sim  Não

## VIII – Estrutura e organização do trabalho

**38. Tem participado em grupos de trabalho para resolver problemas, desenvolver novos serviços e ou produtos?**

	Sim	Não
Com pessoas do seu departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Com pessoas dos diferentes departamentos/secções do hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Com pessoas dos diferentes hotéis do grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**39. No âmbito do seu trabalho, com que frequência ocorrem as seguintes situações:** (Para cada situação, assinale com um X a sua opção)

	Nunca	Raramente	Por vezes	Com frequência	Sempre
Trabalha em equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalha com colegas de outros departamentos/secções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A maneira como realiza o seu trabalho é alterada em função de necessidades que vão surgindo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**40. Em que medida considera que tem autonomia na realização do seu trabalho relativamente aos seguintes aspectos:** (Para cada item, assinale com um X a sua opção)

	Sim	Não
Planeamento das suas tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organização das suas tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coordenação das suas tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tomada de decisões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## IX – Política de recursos humanos

**41. Tem investido pessoalmente na sua formação, para além da formação proporcionada pelo hotel?**

Sim  Não  (Se assinalou não passe à questão nº 42)

**41.1. Investiu na sua formação, de forma a ir ao encontro das necessidades do Hotel ou do grupo?**

Sim  Não

**41.2. De que forma tem investido na sua formação?**

- Formação profissional
- Ensino básico (do 4º ano ao 12º ano)
- Curso Técnico-profissional
- Ensino superior
- Outro. Qual?\_\_\_\_\_

**41.3. Na sequência do seu investimento em formação, houve alguma alteração da sua situação profissional?** (Para cada item, assinale com um X a sua opção)

	Sim (ocorreu logo após a formação)	Sim (ocorreu mais tarde)	Não houve alte- ração
Promoção na categoria profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento salarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mudança de posto de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento das responsabilidades dentro da mesma categoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outra. Qual?_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**42. Considera que no hotel se reconhecem os trabalhadores, ao nível dos seguintes aspetos:** (Para cada item, assinala com um X a sua opção)

	Prémio	Promoção	Reconheci- mento públi- co e formal por parte das chefias	Reconhe- cimento informal por parte das chefias	Reconheci- mento por parte dos colegas	Não reconhece
Novas ideias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partilha de conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalho realizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resolução dos problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**43. O hotel tem-lhe proporcionado a participação nos seguintes eventos?** (Para cada item, assinala com um X a sua opção)

	Nunca	Raramente	Por vezes	Com frequência	Sempre
Feiras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concursos na sua área de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seminários/Congressos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## X – Sistemas de informação e comunicação

**44. No desempenho das suas funções, em que medida utiliza o computador?** (Assinale com um x a situação correspondente)

Nunca  Raramente  Por vezes  Com frequência  Sempre

**45. Costuma aceder à *internet* no hotel?**

Sim  (Se assinalou sim, passe à questão nº 46) Não

**45.1 Porque não acede à *internet*?**

- Não tem acesso a computador no hotel
- Não sabe utilizar a *internet*
- Não sente necessidade de aceder à *internet* no trabalho

**46. No que respeita ao acesso da informação, disponibilizada no hotel, indique em que medida ocorrem as seguintes situações:** (Para cada situação, assinale com um X a sua opção)

	Nunca	Raramente	Por vezes	Com frequência	Sempre
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É fácil aceder à informação que precisa para desenvolver as suas atividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando pede informação as pessoas fornecem-lhe a informação que pretende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**47. Como tem acesso à informação necessária para a realização das suas funções?** (Para cada item, assinale com um X a sua opção)

	Nunca	Raramente	Por vezes	Com frequência	Sempre
Através das chefias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através de manuais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através dos colegas em reuniões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através de informações internas em suporte de papel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através de informações internas via <i>e-mail</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através dos sistemas informáticos do grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através dos colegas de forma informal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através da formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**48. Relativamente à informação a que tem acesso no hotel considera que esta:** (Em todos os itens assinale com um X a sua opção)

	Sim	Não
É atualizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Está bem organizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem erros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É disponibilizada atempadamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ajuda-o (a) a decidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## XI – Avaliação dos Resultados

49. Tem conhecimento dos resultados do hotel, nomeadamente:

	Sim	Não
Resultados financeiros do hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concretização dos objetivos do hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avaliação dos clientes aos serviços do hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

49.1. Como tem conhecimento dos resultados do hotel? (Para cada tipo de resultados, assinale com um X a sua opção)

	Resultados financeiros	Concretização dos objetivos	Avaliação dos clientes
Através das chefias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através dos sistemas informáticos do hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através dos colegas em reuniões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através de comunicações internas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através de informação afixada no hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através da revista do grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através dos colegas em conversas informais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através da <i>intranet</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Através de sites na <i>internet</i> . Quais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual?_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obrigada pela sua colaboração!







## Dimensões e categorias de análise

Dimensões de análise	Categoria
1. Criação do conhecimento	1.1 Investigação e desenvolvimento
	1.2 Interação presencial
	1.3 Autoaprendizagem através da reflexão e experimentação
	1.4 Incentivo à criatividade
	1.5 Aprender com o sector
	1.6 Aprendizagem com o ambiente
	1.7 Adaptação às mudanças sociais e económicas
2. Aquisição do conhecimento	2.1 Aquisição de hotéis
	2.2 Consultoria
	2.3 Contratação de pessoal
	2.4 Parcerias
	2.5 Investigação externa
3. Armazenamento do conhecimento	3.1 Retenção do conhecimento tácito
	3.2 Codificação do conhecimento
	3.3 Mapeamento do conhecimento
4. Transferência do conhecimento	4.1 Transferência do conhecimento de cariz prático
	4.2 Rotatividade
	4.3 Formação
	4.4 Infraestruturas tecnológicas de transferência do conhecimento
	4.5 Políticas de segurança do conhecimento
5. Utilização do conhecimento	5.1 Incentivo à inovação
	5.2 Estímulo à aprendizagem
6. Estratégia e gestão de topo	6.1 Identificação de competências essenciais
	6.2 Comunicação da estratégia
	6.3 Metas desafiadoras
	6.4 Exemplo das chefias ao nível da partilha do conhecimento
7. Cultura organizacional	7.1 Comemoração de realizações e momentos importantes
	7.2 Reuniões informais fora do local de trabalho
	7.3 Abertura e valorização de novas ideias
	7.4 Tolerância para o sentido de humor
	7.5 Sentimento de confiança para partilhar conhecimento
	7.6 Honestidade intelectual
	7.7 Preocupação com a otimização conjunta da organização
	7.8 Espaços de partilha de conhecimentos
8. Estrutura e organização de processos de trabalho	8.1 Criação de equipas multidisciplinares
	8.2 Reorganizações para adaptação às necessidades do meio ambiente
	8.3 Autonomia ao nível das decisões

Dimensões de análise	Categoria
9. Políticas de gestão de recursos humanos	9.1 Diagnóstico de necessidades de formação
	9.2 Gestão de carreiras
	9.3 Investimento e incentivo à formação e desenvolvimento profissional e pessoal
	9.4 Sistema de remuneração
	9.5 Esquemas de premiação e reconhecimento
	9.6 <i>Turnover</i>
	9.7 Incentivo ao alargamento de contactos e da interação
10. Sistemas de informação e comunicação	10.1 Comunicação
	10.2 Acessibilidade da informação
11. Avaliação dos resultados	11.1 Avaliação dos resultados
	11.2 Divulgação dos resultados







## APÊNDICES 7 e 8

Consultar no formato digital no CD abaxio.

