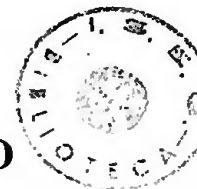


Biblioteca
*9990.787387 R35
#05

RESERVADO

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



MESTRADO EM: Sociologia Económica e das Organizações

**O Capital Intelectual e a Gestão do Conhecimento: Estudo de caso na
Industria Hoteleira**

PEDRO MANUEL DA COSTA RAMOS

Orientação: Prof.^a Doutora Ilona Zsuzsanna Kovács

Júri:

Presidente: Prof.^a Doutora Ilona Zsuzsanna Kovács

Vogais: Prof.^a Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado
Prof. Doutor Maria João Ferreira Nicolau dos Santos

Abril / 2005

AGRADECIMENTOS

Para a realização do presente trabalho muito contribuiu o apoio, sem dúvida alguma indispensável, de algumas individualidades, cuja colaboração e tenacidade gostaria de enaltecer e agradecer.

À minha orientadora, Professora Doutora Ilona Kovács, pela irrepreensível dedicação patenteada ao longo deste trabalho e que em muito contribuiu para a obtenção dos resultados atingidos.

À Directora de Recursos Humanos da empresa objecto de estudo, Dra. Helena Costa, pela disponibilidade demonstrada e, acima de tudo, pela prontidão de resposta a todas as minhas solicitações.

Aos órgãos de Administração e Gestão da empresa pela oportunidade que me foi concedida, bem como, a todos os colaboradores em geral, não só pela realização dos questionários apresentados, mas também pelas sugestões evidenciadas ao longo dos mesmos.

Aos meus Pais, pela perseverança...

À família, pela compreensão, em particular à minha filha ...

Aos amigos, pelas ausências...

A todos, o meu muito sincero e sentido agradecimento.

ÍNDICE



PARTE I: PROBLEMÁTICA E ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	8
1. INTRODUÇÃO	8
1.1. Enquadramento	8
1.2. Motivações e objectivos.....	11
1.3. Estrutura do trabalho	12
1.4. Alteração do contexto sócio-económico e o capital intelectual.....	14
1.5. Problemática	19
1.6. Quadro de hipóteses	23
2. A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO	24
2.1. As tecnologias de informação e comunicação e a mudança organizacional....	25
2.2. A flexibilidade e as redes de cooperação	26
2.3. A emergência da organização baseada no conhecimento	32
2.4. O conhecimento no contexto das organizações	34
2.5. As competências e a sua importância para as organizações.....	37
2.6. A aprendizagem organizacional e a organização que aprende	52
3. A ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO	59
3.1. Tipificação do conhecimento	60
3.2. Integração e desenvolvimento do conhecimento.....	61
4. O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS COMPETÊNCIAS	69
4.1. O capital humano e a riqueza das organizações na óptica da reengenharia dos processos	70
4.2. A organização do trabalho e as novas competências no modelo <i>lean-</i> <i>production</i>	75
4.3. O desenvolvimento de novas competências na perspectiva sóciotécnica e antropocêntrica	79
5. A GESTÃO DO CONHECIMENTO	85
5.1. O capital intelectual como vantagem competitiva	86
5.2. O conhecimento e a competitividade organizacional	87
5.3. Sistemas tecnológicos de gestão do conhecimento	89
5.4. Sistema infra-estrutural de gestão do conhecimento.....	90



5.5. Sistema de gestão do conhecimento Vs. Sistema de gestão de inteligência competitiva	92
5.6. Modelo de gestão do conhecimento ou aprendizagem organizacional	94
PARTE II: O ESTUDO DE CASO	99
6. METODOLOGIA.....	99
6.1. Observações iniciais.....	99
6.2. Selecção da unidade de análise.....	100
6.3. Técnicas de pesquisa.....	100
6.4. Análise documental – recolha de dados preexistentes.....	101
6.5. Inquérito por questionário.....	101
6.6. Entrevista semi-directiva	102
6.7. Entrevista directiva ou estandardizada.....	102
7. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DE ACTIVIDADE.....	102
7.1. Orientações estratégicas para o desenvolvimento do sector	103
7.2. Caracterização da envolvente.....	106
7.3. Análise de alguns indicadores do sector	107
7.4. Reflexão estratégica para o desenvolvimento dos recursos humanos do sector do turismo.....	111
8. CARACTERIZAÇÃO E ESTUDO DA EMPRESA	113
8.1. Enquadramento da organização no contexto económico.....	113
8.2. Posicionamento em política de qualidade, ambiente e segurança.....	114
8.3. Unidades objecto de estudo empírico.....	115
8.4. Enquadramento à estratégia e estilo de gestão	115
8.5. Enquadramento ao modelo conceptual do <i>Balanced Scorecard</i>	117
8.6. Enquadramento ao modelo de definição de objectivos	120
8.6. Caracterização dos recursos humanos	120
8.7. A gestão da mudança, as novas tecnologias e a <i>performance organizacional</i>	125
8.8. A gestão do conhecimento, a organização do trabalho e a participação na tomada de decisão	130
8.9. A gestão do conhecimento e as infra-estruturas tecnológicas.....	138
8.10. O conhecimento e as competências	142
9. CONCLUSÕES.....	149
10. BIBLIOGRAFIA	153

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO DE CAPITAL INTELECTUAL DA SKANDIA	17
FIGURA 2 – MODELO DE INTERAÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	38
FIGURA 3 – CATEGORIAS GERAIS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	49
FIGURA 4 – FACTORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DOS RECURSOS HUMANOS	51
FIGURA 5 – SINGLE AND DOUBLE LOOP LEARNING	55
FIGURA 6 – DEUTERO-LOOP LEARNING	56
FIGURA 7 – AS CINCO DISCIPLINAS DA LEARNING ORGANIZATION.....	58
FIGURA 8 - MATRIZ - CICLO DA ACÇÃO ORGANIZACIONAL.....	62
FIGURA 9 - DIMENSÕES DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	63
FIGURA 10 – ESPIRAL DE CRIAÇÃO E CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	66
FIGURA 11 – PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	68
FIGURA 12 - GRELHA DE STEWART	71
FIGURA 13 - PERSPECTIVA CONCEPTUAL EFICÁCIA - EFICIÊNCIA NOS PROCESSOS	73
FIGURA 14 - QUADRO DE REFERÊNCIA DE UM PROJECTO DE REENGENHARIA	74
FIGURA 15 –DINÂMICA DO MODELO LEAN PRODUCTION	76
FIGURA 16 –ALARGAMENTO DO ÂMBITO DA FUNÇÃO.....	79
FIGURA 17 –REQUALIFICAÇÃO DA FUNÇÃO DESEMPENHO	80
FIGURA 18 – ORGANIZAÇÃO E CONCEPÇÃO DO TRABALHO.....	80
FIGURA 20– CICLO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	88
FIGURA 21 – ACÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	92
FIGURA 22 - SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	93
FIGURA 23 – SISTEMA OU MODELO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	95

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO DOS TURISTAS POR NACIONALIDADES- 2003.....	107
GRÁFICO 2 – DURAÇÃO DAS ESTADIAS – EVOLUÇÃO MESAL 2003	108
GRÁFICO 3 – VOLUME DE VENDAS – EVOLUÇÃO EM 2003	108
GRÁFICO 4 – SITUAÇÃO FINANCEIRA DAS EMPRESAS DO SECTOR – EVOLUÇÃO 2003.....	109
GRÁFICO 5 – PREVISÃO DA EVOLUÇÃO FINANCEIRA PARA 2004	109
GRÁFICO 6 – PREÇOS PRATICADOS – EVOLUÇÃO EM 2003.....	110

GRÁFICO 7 – PESSOAS AO SERVIÇO NOS ESTABELECIMENTOS – 1º TRIMESTRE 2003.....	110
GRÁFICO 8 – GANHO MÉDIO MENSAL – EVOLUÇÃO	111
GRÁFICO 9 – COLABORADORES POR ESCALÃO ETÁRIOS	121



LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – FACTORES BLOQUEANTES AO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (OPERACIONAIS)	125
QUADRO 2 – ACÇÕES A DESENVOLVER PARA PROMOVER A MUDANÇA (OPERACIONAIS).....	126
QUADRO 3– FACTORES RELEVANTES PARA O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL (QUADROS MÉDIOS).....	127
QUADRO 4– FACTORES RELEVANTES PARA O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL (OPERACIONAIS).....	128
QUADRO 5– A INFORMAÇÃO E O CONHECIMENTO NO POSTO DE TRABALHO (OPERACIONAIS)	130
QUADRO 6– CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO (OPERACIONAIS)	132
QUADRO 7– CARACTERÍSTICAS A INTRODUIR NO TRABALHO (OPERACIONAIS).....	134
QUADRO 8– CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES NO TRABALHO EM EQUIPA (OPERACIONAIS)	135
QUADRO 9– PARTICIPAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO (OPERACIONAIS).....	135
QUADRO 10– INFLUÊNCIA NAS PRÁTICAS DE GESTÃO (OPERACIONAIS).....	136
QUADRO 11– A IMPORTÂNCIA DA TOMADA DE DECISÃO (OPERACIONAIS).....	136
QUADRO 12– CARACTERIZAÇÃO DA TECNOLOGIA EXISTENTE NA EMPRESA.....	139
QUADRO 13– AS NOVAS TECNOLOGIAS APLICADAS AO TRABALHO (OPERACIONAIS)	140
QUADRO 14– A TECNOLOGIA COMO FACTOR DE CRESCIMENTO (QUADROS MÉDIOS)	141
QUADRO 15– QUALIDADE DOS RECURSOS HUMANOS (QUADROS MÉDIOS).....	143
QUADRO 16– A PROMOÇÃO DA APRENDIZAGEM INDIVIDUAL (OPERACIONAIS)	144
QUADRO 17– COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA O TRABALHO EM EQUIPA (QUADROS MÉDIOS)	145
QUADRO 18– COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS À PERFORMANCE INDIVIDUAL (OPERACIONAIS).....	146
QUADRO 19– METODOLOGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS (OPERACIONAIS)	147

RESUMO

A introdução do conceito de Capital Intelectual no mundo empresarial representa um considerável avanço na valorização do indivíduo enquanto parte integrante da cadeia de valor organizacional, dado que marca o início de uma nova era cujo enfoque se encontra no elemento humano, no conhecimento e nos activos intelectuais, um pressuposto essencial da nova economia baseada no conhecimento.

A crescente preocupação no seio das organizações em desenvolver modelos que permitam aferir a eficácia dos seus métodos de gestão e a eficiência dos seus recursos humanos, quer de um ponto de vista operacional, quer estratégico, remete-nos para a problemática do tema objecto de estudo.

Este estudo pretende avaliar o grau de convicção que as práticas associadas a este modelo produzem, não só nos indivíduos, como também nas organizações. Os efeitos e resultados não se encontram inteiramente comprovados, ou pelo menos conhecidos, principalmente do ponto de vista do tecido empresarial português, nomeadamente quanto à forma de implementação, organização, gestão e de condicionantes à mudança.

Assim, de forma a compreender estes efeitos e conhecer resultados, foi realizado um estudo de caso numa empresa do sector da hotelaria.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão do Conhecimento; Capital Intelectual; Novas Tecnologias; Formação e Desenvolvimento de Competências; Organização do Conhecimento.

ABSTRACT

The introduction of the Intellectual Capital concept into the business world represents considerable progress in terms of the worth of the individual as an integral part of the organizational value chain. It marks the beginning of a new age focusing on the human element, knowledge and intellectual activities, an essential assumption of the new economy based on knowledge.

A growing concern inside organizations is the development of models that allows them to show the efficiency of their management methods and human resources both from an operational and strategic point of view. This leads us to the problematic of the theme under study.

This study sets out to evaluate the degree of conviction that the practical associates to this model produce not only on individuals but also on organizations. The effects and results are not entirely proven or known, at any rate, particularly in terms of the Portuguese enterprise structure and the forms of implementation, organization, management and resistance to a changing environment.

With a view to understanding these effects and knowing the results, we will carry out a case study of a company in the hotel sector.

KEY-WORDS

Knowledge Management; Intellectual Capital; New Technologies; Training and Skills' Development; Knowledge Organization.

PARTE I: PROBLEMÁTICA E ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento

A inovação tecnológica introduziu ao longo do último século profundas alterações ao nível das competências exigidas pelas organizações, para o desempenho das suas diferentes actividades. Estas alterações são facilmente constatadas ao analisarmos as diferentes etapas do desenvolvimento organizacional e social.

Com a organização científica do trabalho surgiu o “Saber - Fazer”, em que a ênfase incidiu na actualização dos conhecimentos, reconversão e qualificação do potencial humano, originando o princípio polarizado “Homem certo no lugar certo” (Taylor, 1965). Actualmente, a tendência centra-se na necessidade de as organizações estruturarem as suas actividades chave garantindo, por um lado, as competências necessárias para o efeito e, por outro, desenvolvendo as estratégias adequadas para suportar o desempenho e a performance organizacional.

Poderemos alargar o âmbito, ao referir que estas competências denominadas chave não são particulares e específicas de uma determinada organização, mas de certa forma transversais a grupos equiparados de organizações, ou inclusive ao próprio sector de actividade económica. A Empresa, que na definição e/ ou reorganização dos métodos e processos de trabalho, implemente e incremente ao nível das equipas de trabalho, o sentido de cooperação, iniciativa e criatividade, está não só a promover o desenvolvimento de competências relacionais, mas também de competências organizacionais.

O sucesso deste pressuposto passa pela procura da melhor formação no mercado das competências. Este facto é reconhecido como um dado adquirido por todos os intervenientes no processo, a saber, Organizações, Indivíduos, Sistema de Ensino e Estado. Assim, é condição necessária e indispensável a correcta articulação entre os

diferentes intervenientes, de forma a facilitar a inserção e requalificação de jovens à procura do primeiro emprego, bem como a de outros, cujas qualificações não sejam as mais pretendidas pelo mercado de trabalho (Malcata, 2001).

Tal como a sociedade, também o nível e o grau de competências e qualificações exigidas mudam. Assim, estas já não são as exigidas pelas organizações de outrora, mas sim as actualmente necessárias para fazer face às permanentes alterações tecnológicas, sendo que, no desempenho da sua função, cada trabalhador assume um papel específico e determinado, para o qual necessita de revelar todas as suas capacidades técnicas e comportamentais.

Não obstante, o trabalhador necessita de desenvolver um esforço contínuo de actualização e de desenvolvimento de conhecimentos, quer pela via da formação interna, ministrada no âmbito da empresa, quer pela via da formação externa, orientada no âmbito do ensino tradicional.

A pró-actividade para a aquisição de novos conhecimentos é, de facto, um factor importante e essencial para o crescimento do trabalhador, na medida em que lhe permite estar enquadrado e à altura das exigências e desafios da função que desempenha, ou inclusive de uma outra função que pretenda vir a desempenhar.

Hoje, as grandes organizações ou grupos económicos tendem a desenvolver sistemas de análise e de desenvolvimento de competências que visam assegurar, acima de tudo, por um lado, a implementação de diagnósticos permanentes de competências e, por outro, uma gestão mais eficiente das competências e do conhecimento na organização.

É claro que o sentido da utilização deste sistema de gestão é mais lato, pois permite a catalogação de perfis de competências e a sua gestão, identificando e avaliando eventuais *gaps* no cumprimento dos objectivos, por falta de conhecimentos técnicos ou comportamentais. Este sistema assume ainda um papel preponderante na agregação da informação proveniente da participação dos diferentes tipos de colaboradores, em módulos ou acções de formação, tendo em vista a formulação automática de *reports* sobre índices de frequência e de certificações de competências. A rápida interpretação destes indicadores permite à Organização ou Grupo Económico a adopção e

implementação de medidas correctivas, de forma a colmatar os desvios identificados, nomeadamente ao nível da selecção de conteúdos e respectivos métodos de reprodução a desenvolver.

Seguramente, este sistema é, ou deve ser, suportado por uma ferramenta de disseminação de conhecimento e informação, que segue uma lógica metodológica diferente da tradicional, onde o papel do indivíduo é fulcral para o sucesso do processo. A metodologia utilizada é suportada numa filosofia de ensino à distância, mais conhecida por *e-learning*, em que o colaborador possui à sua disposição conteúdos perfeitamente ajustados para o desempenho da sua função, bem como outros, que embora desenvolvidos para o desempenho de funções superiores, poderão ser assimilados por aquele, no sentido de certificar competências a esse nível e ascender na carreira profissional.

A evolução tecnológica assume, assim, um papel determinante no predomínio e na exigência de colaboradores mais qualificados, em detrimento dos menos qualificados, em virtude das características que esta induz no factor trabalho e respectivos processos. Nesse sentido, as organizações terão que reavaliar as suas políticas e práticas inerentes à Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente ao nível da Gestão do Conhecimento e do Capital Humano.

É notória a forma como o factor trabalho tem evoluído qualitativamente nas sociedades contemporâneas, deixando de ser expressamente sedentário ou fixo a determinado posto de trabalho, e passando a ser desenvolvido numa lógica volátil ou móvel, com variações mediante as necessidades e requisitos para o desempenho do mesmo.

A forma mais eficiente de retirar o melhor partido do progresso tecnológico nas organizações consiste em desenvolver métodos de organização do trabalho que visem a promoção de equipas multidisciplinares, e que estimulem a polivalência entre funções (Kovács, 1998). Sendo que, desta forma, as organizações poderão potenciar o aumento do índice de motivação, bem como apelar à mobilização das capacidades de iniciativa e criatividade dos diferentes colaboradores envolvidos. Estes métodos, ao serem colocados em prática, possibilitam quer à organização quer ao trabalhador, aumentar o perímetro funcional, ou seja, permitem desenvolver, em ambos os sentidos, maior

mobilidade ou flexibilidade para o desempenho de outras funções. Esta situação permitirá não só aumentar a capacidade de produção instalada, mas também solucionar casos de obsolescência funcional, com repercussões nos níveis de satisfação no trabalho.

Os projectos de mudança que apresentem a introdução de novas tecnologias nos processos de trabalho requerem níveis de qualificações e competências mais elevados, em virtude do nível de complexidade adquirido pelas actividades que lhes estão subjacentes. As organizações, quando enveredam pelo desenvolvimento deste tipo de projectos, devem avaliar os impactos do ponto de vista das competências necessárias para o enquadramento dos colaboradores nos processos de trabalho daí resultantes, e das que visam promover a mobilidade funcional, já que poderá ser necessário reconverter ou afectar eventuais colaboradores a outros processos.

As alterações ou mudanças estruturais suportadas por uma forte componente tecnológica têm revelado que, ao invés de um maior investimento nos actuais activos humanos, a maioria das organizações recorre ao mercado das competências, no sentido de recrutar novos colaboradores para o desempenho de actividades de maior valor acrescentado, descurando dessa forma a promoção e desenvolvimento de novas competências internas e, inclusive a própria requalificação profissional.

1.2. Motivações e objectivos

Face à importância que o tema adquiriu no actual panorama económico-social, em resultado do desenvolvimento do factor tecnológico, é oportuno e essencial desenvolver os conceitos e pressupostos que lhe estão subjacentes.

Todavia, o estudo deste tema coloca-nos perante um duplo desafio: se é verdade que, por um lado, nos permite avaliar o real impacto e contributo do factor tecnológico no desenvolvimento de sistemas de disseminação de conhecimento, por outro, também é verdade que nos permite avaliar a reacção e adaptação dos diferentes activos humanos às exigências induzidas por este factor, nomeadamente ao nível do desenvolvimento de novas competências, inovação, criatividade e reorganização empresarial.

É um facto que a adopção e o desenvolvimento de novas técnicas e métodos de gestão por parte das organizações se encontram muitas vezes condicionados pela influência positiva ou negativa dos agentes externos sobre as mesmas. É, assim, um contexto em permanente mudança, em que os resultados espelham um determinado momento ou circunstância quanto à forma como a organização articula a visão, a missão e os resultados empresariais.

O objectivo central deste estudo é identificar acções e mecanismos que permitam capitalizar o conhecimento Individual e Organizacional, com principal destaque para os relacionados com Sistemas de Formação e Desenvolvimento de Competências.

No entanto, importa ainda avaliar o alinhamento e participação do Capital Humano na definição dos diferentes objectivos e desempenhos esperados, bem como na forma como a organização capitaliza e dinamiza o conhecimento, nomeadamente ao nível da identificação de perfis funcionais e individuais, na definição de programas e métodos formativos e no modo como efectiva o controlo e a análise de impactos.

1.3. Estrutura do trabalho

O presente trabalho encontra-se estruturado segundo duas componentes fundamentais: a primeira incide na concepção da problemática e do enquadramento teórico, a segunda resulta do estudo empírico efectuado.

O objectivo do ponto 1 consiste em efectuar um enquadramento ao tema, desenvolvendo-se para o efeito uma retrospectiva histórica da evolução do factor trabalho, e do conhecimento a ele subjacente. É, ainda, objectivo principal, o estabelecimento de uma ponte entre a evolução do contexto socio-económico e a dinâmica inerente ao capital intelectual. Esta ponte aborda os efeitos que as alterações contextuais produziram nos diferentes sistemas produtivos e nos modelos organizacionais, e a consequência dos seus efeitos no domínio do capital humano, mais especificamente no que concerne à sua gestão e competências desenvolvidas.

No ponto 2, o principal objectivo é desenvolver o conceito de Sociedade de Informação e do Conhecimento, sendo abordadas as consequências e alterações induzidas pela introdução do factor tecnológico no seio das organizações, bem como a evolução e a tipificação dos diferentes processos de aprendizagem organizacional e individual de que estas são objecto.

No ponto 3, pretende-se perceber como as organizações desenvolvem o processo de caracterização do conhecimento, onde, por razões óbvias, os processos subjacentes à sua tipificação, integração, desenvolvimento e reconversão são alvo de análise e compreensão sistemática.

O ponto 4 pretende estabelecer um paralelismo no que respeita ao desenvolvimento de novas competências nas diferentes perspectivas de organização do trabalho, evoluindo pelos modelos de carácter mais tecnocêntrico, nomeadamente a *Reengenharia* (Taylorismo informatizado), passando pelo modelo *Lean Production* (Toyatismo), até ao modelo *Socio-técnico ou Antropocêntrico*.

Para finalizar a primeira parte do trabalho (ponto 5) é efectuada uma análise mais aprofundada à importância do conhecimento e sua gestão na performance competitiva da organização, não só abordando os factores críticos de sucesso para a implementação de um modelo desta natureza, mas também inflectindo pela arquitectura dos sistemas tecnológicos de suporte à disseminação e desenvolvimento de conhecimento.

A segunda componente do trabalho incide no estudo de caso, a partir do qual serão analisadas as proposições e condições determinantes para a aprendizagem, e consequente gestão do conhecimento na organização. O estudo permitiu a operacionalização do conceito subjacente ao título do trabalho, em que o objectivo de partida visava a apresentação de um conjunto de reflexões que permitissem a elaboração de grelhas de análise, *per si* válidas, de forma a sustentarem o estudo desta problemática.

Esta análise foca mais concretamente: a filosofia de acção formal da empresa objecto de estudo, a forma de organização do trabalho e do conhecimento, englobando o seu

desenvolvimento e processo de disseminação, bem como a percepção dos diferentes colaboradores, relativamente aos métodos e critérios de gestão.

1.4. Alteração do contexto socio-económico e o capital intelectual

A organização científica do trabalho tinha como pressuposto a restrição do conteúdo da função desempenho, limitando-a em substrato e variedade de tarefas. Durante muitos anos, este princípio permitiu às organizações obterem ganhos consideráveis de produtividade, economizando em remunerações e custos com formação. Este facto é constatado na aplicação do princípio polarizado à volta do homem certo no lugar certo, que permite às empresas conquistar maior margem de rentabilidade a partir da eficiência máxima dos processos produtivos de trabalho e da diminuição dos custos de produção. A selecção científica do trabalho torna-se um imperativo básico, ou seja, quem possui aptidões para a execução de determinadas tarefas específicas deve ser integrado no processo de organização racional do trabalho, e quem não as possui deve ser excluído ou transferido para outras funções (Ferreira, *apud Taylor*, 2001).

Elton Mayo (1945) considera que os membros das organizações são motivados essencialmente por um conjunto de necessidades de natureza social e psicológica, pelo que não podem ser reduzidos a “Homo Economicus”, de acordo com o modelo da selecção científica do trabalho, nos termos do qual as necessidades vitais do ser humano se limitam ao sistema de recompensas salariais. O ser humano das organizações é acima de tudo um “Homo Sociologicus” e um “Homo Psicologicus”. Esta perspectiva consubstancia-se nas aspirações que movem o indivíduo dentro das organizações, a saber, o reconhecimento social, a participação na concepção de tarefas, o relacionamento interpessoal e a satisfação no trabalho (Ferreira, *apud Mayo*, 2001).

Para Friedmann (1962), a passagem da concepção teórica à prática de qualquer instrumento ou processo não se materializa ou realiza fora do âmbito social. A técnica permite-nos ostentar um conhecimento mais amplo e transversal sobre a forma de conceptualização de “ferramentas” e “máquinas”, cujo objectivo visa facilitar a qualidade no trabalho e o aumento dos índices de produtividade, com repercussões directas nos níveis de qualidade de vida da sociedade em geral. A técnica necessita de

caminhar lado a lado com a sociologia do trabalho, pelo menos enquanto o homem for parte integrante do processo, sob pena de incorreremos no risco de constituir organizações meramente tecnicistas e pseudo-científicas.

O contexto económico e social onde têm de evoluir e subsistir as organizações contemporâneas mudou substancialmente. Em consequência, o trabalho intelectual desenvolveu-se de forma impressionante, em contextos complexos e variados, nomeadamente nos países ocidentais, onde durante muito tempo subsistiu a lógica que determinava a minimização dos custos directos com o factor produção. Assim, foram desenvolvidas políticas que visavam o aumento da dimensão dos lotes ou séries de produtos, de forma a fazer crescer as economias de escala. Os meios de produção, ou seja, os homens e as máquinas, especializavam-se em conjuntos limitados de tarefas ou de competências, e as operações de fabrico planeavam-se consoante a base da procura.

A partir de meados da década de 70, altura em que a eficácia do Taylorismo nos modelos industriais entrou em declínio, a produção em série deu lugar a uma produção diversificada. Esta última visava diferenciar a oferta e renovar de forma sustentada os produtos, possibilitando às Organizações repensar toda a envolvente associada ao seu fabrico e/ ou desenvolvimento, nomeadamente as funções que concorrem para o *valor-preço ou valor-custo* do produto.

Hoje, a flexibilidade em muitas organizações é obtida através de uma transformação profunda no contexto e conteúdo do trabalho. Este passa muitas vezes a incidir sobre o tratamento de vários tipos de informações, e inclusive de acontecimentos, em detrimento do próprio produto ou matéria. O Trabalho assume, desta forma, um contexto imaterial onde as competências intelectuais se sobrepõem às competências físicas (Reich, 1991).

Veja-se o período que antecede a nossa integração na União Económica Europeia. Num mercado pequeno como era o nosso, onde a informação circulava rapidamente, a maioria das organizações tinha como preocupações dominantes a actividade produtiva. Produzir um artigo ou serviço de boa qualidade era considerado, normalmente, um objectivo fundamental e, frequentemente, o único da actividade da organização. O produto facilmente era colocado e escoado no mercado, pois os consumidores sabiam

que era de boa qualidade e a concorrência era escassa. Por estes factores, as restantes actividades que formam o “global” de uma organização, desde a Gestão Comercial, Financeira, Marketing e Publicidade até à Gestão de Recursos Humanos, eram consideradas meros acessórios, por vezes dispensáveis, de um empreendimento baseado na qualidade da produção. Claro que a qualidade do produto é o principal factor para o sucesso no mercado. Mas, não será de todo a única, sendo que em mercado aberto, a qualidade não se vende *per si*.

Hoje, a organização de sucesso é muito mais do que uma unidade produtiva, uma vez que necessita de dar atenção a questões tão variadas, acessórias e importantes como a rede de distribuição, a colocação no mercado, a embalagem, a criação de marcas, o marketing e outras. Uma organização é mais do que uma simples soma das suas actividades, ou seja, é uma cadeia de actividades interligadas que se denomina por cadeia de valor ou sistema interdependente, onde o Conhecimento e a sua Gestão são peças pendulares.

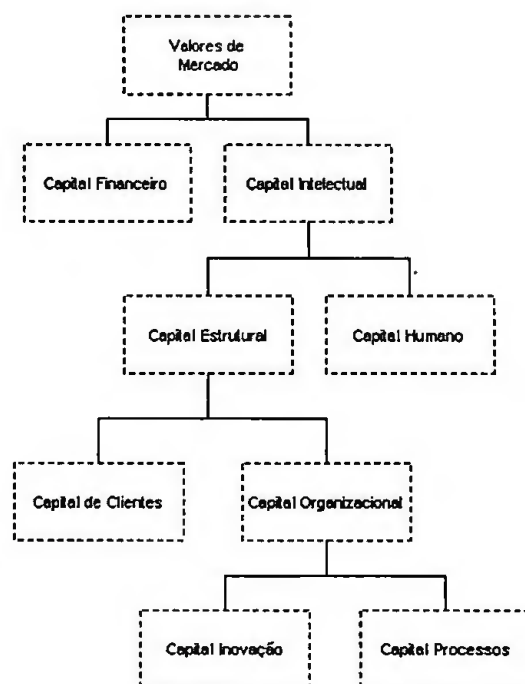
Sousa (2000) considera que nesta nova era, a riqueza já não resulta apenas dos meios físicos, ou seja, da terra, do capital e do trabalho, mas sobretudo do conhecimento e informação que, aplicados ao trabalho, alteram a estrutura económica das organizações. Esta alteração evidencia-se principalmente na forma de valorizar o ser humano, pois só ele é detentor do recurso do conhecimento (Stewart, 1999). O conhecimento, enquanto recurso estratégico intangível, existe dentro das pessoas, pelo que compete às organizações a criação e desenvolvimento de uma cultura de trabalho que promova a disseminação e capitalização desse mesmo conhecimento.

Numa primeira perspectiva, admitir o conhecimento como recurso económico impõe novos paradigmas na forma de valorizar o ser humano e as organizações, pois este produz benefícios intangíveis que alteram o respectivo património. Numa segunda perspectiva, a relação de propriedade altera-se, pois sendo o ser humano possuidor do recurso mais valioso da economia do conhecimento, transporta-o consigo e coloca-o à disposição da organização. O conhecimento pode constituir objecto de troca e de partilha, e quanto mais partilhamos mais sabemos.

Edvinsson e Malone (1998) consideram que os valores ocultos da criação da riqueza são: *O Capital Humano, O Capital Estrutural e O Capital de Clientes.*

Assim, podemos afirmar que nos encontramos perante uma enorme diversidade de elementos, como se pode constatar na figura abaixo apresentada, onde para além do capital humano, Edvinsson e Malone (1998) organizam o capital estrutural segundo três tipos, a saber, organizacional, de inovação e de processos.

FIGURA 1 – MODELO DE CAPITAL INTELECTUAL DA SKANDIA



(Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone, 1998)

Nesta perspectiva, descreve-se o modelo de capital intelectual proposto por Edvinsson e Malone (1998), incidindo nos seus principais elementos.

- ***Capital Organizacional***

Abrange o investimento da empresa em sistemas, ferramentas e métodos operacionais que agilizam o fluxo de conhecimento na organização. Estamos perante uma competência sistematizada, organizada e codificada da organização e principalmente dos sistemas que potenciam essa competência.

- ***Capital Humano***

Circunscreve o conhecimento, a experiência, o poder de inovação e as capacidades dos trabalhadores para realizarem as tarefas quotidianas, e inclui também os valores, a cultura e a filosofia da empresa.

- ***Capital Inovação***

Reporta-se à capacidade de renovação e aos resultados da inovação, sob a forma de direitos comerciais protegidos por lei, propriedade intelectual e outros activos e talentos intangíveis utilizados para criar e colocar rapidamente no mercado novos produtos e serviços. Os activos tradicionais, como a propriedade intelectual e a cultura organizacional, fazem parte desta tipologia pela sua natureza.

- ***Capital Processos***

É constituído pelos processos e técnicas utilizados pelos trabalhadores, que aumentam e ampliam a eficiência da produção ou a prestação de serviços. É o tipo de conhecimento prático empregue na criação contínua de valor.

- ***Capital de Clientes***

Representa o valor do relacionamento com os clientes, oculto sob a denominação de *saber fazer*. A título de exemplo, o relacionamento de uma sociedade financeira com os seus clientes tem um valor que qualquer potencial comprador terá de pagar. O desafio que se coloca ao Capital de Clientes é medir a solidez e a fidelidade dos diferentes tipos ou segmentos de Clientes. Os índices incluem medidas de satisfação, longevidade, sensibilidade a preços e até mesmo o bem-estar financeiro dos clientes de longa data.

- ***Capital Intelectual***

Brown (1998) previne que a gestão do Capital Intelectual é uma questão de bom senso e transparência, em que o cerne da questão assenta fundamentalmente na

capacidade da organização saber gerir os recursos de maior potencial e as ideias que indiquem acréscimo de valor.

Este autor, Brown (1998), contrapõe os modelos que integrem na Gestão do Capital Intelectual o propósito da investigação em gestão – “*Measure to Management*”, afirmando que o Capital Intelectual não é um bem colateral, podendo o seu valor ser bem mais precioso do que o de qualquer outro activo expresso no balanço da organização.

Não obstante o caminho a percorrer ser ainda longo, o estudo e a investigação sobre as melhores práticas de Gestão de Capital Intelectual constituem um movimento irreversível, dado o reconhecimento deste bem como fonte de vantagem competitiva das organizações e da economia (Drucker, 1993). Também Brookings (1996) sustenta que “*o capital intelectual está para se tornar um dos tópicos mais quentes do mundo empresarial*”.

O entusiasmo pelo valor do Capital Intelectual parece, pois, que não deve surgir à custa dos princípios básicos da gestão. A eficiência assente em pressupostos de racionalização e controlo de custos dos recursos, onde se inclui o recurso humano, pressupõe que os bens, objecto de não utilização ou de má utilização, constituem um entrave ao desempenho.

1.5. Problemática

Há duas décadas, o mundo entrou num período de mudanças aceleradas, onde os sinais de ruptura com antigos equilíbrios se multiplicam. A realidade é que o final de século culminou com uma série de alterações de carácter político, económico, social e tecnológico que estão a inverter toda a lógica civilizacional. Assim, podemos falar de um novo ciclo económico, impulsionado pela tecnologia, estando esta associada à informação e ao conhecimento.

Outro sinal desta transição foi o fenómeno da globalização e, conseqüentemente, da transnacionalização económica. Esta globalização foi acompanhada por um processo de

desregulamentação, negando aos diferentes “*Estados*” algumas das suas prerrogativas intrínsecas, inclusive, limitando em parte os seus espaços e margens de manobra. O conceito de “*Estado Nação*” vê a sua autoridade cada vez mais contestada pelo mercado.

A globalização constitui a peça chave e essencial para explicar os fenómenos e processos mundiais neste início de milénio. A transição é total, porque abrange ao mesmo tempo os domínios: económico, estratégico, político e tecnológico. Os agentes dinamizadores da globalização não são propriamente os governos, nem os seus representantes, que procuram construir mercados comuns ou integrar economias, mas sim empresas transaccionais e/ ou os conglomerados empresariais, que efectivamente dominam uma grande parte da produção, do comércio, da tecnologia e das finanças internacionais.

Estas organizações possuem grandes volumes de recursos financeiros, contam com recursos humanos muito qualificados e usam as mais avançadas tecnologias de ponta, o que lhes permite melhorar a sua capacidade de operação internacional, e obter retorno sobre o investimento de uma forma mais acelerada e eficaz.

As organizações devem estar preparadas para se adaptar às novas exigências e mudanças globais. A empresa mais integrada e flexível será inequivocamente a vencedora e sobrevivente nesta nova economia, onde a diversidade e a complexidade proliferam, aliadas à grande velocidade transaccional. Essa integração não depende apenas e só da capacidade de capital financeiro, mas também de capital intelectual e da rápida adaptação e articulação com as tendências emergentes do factor económico.

As mudanças induzidas por estas transformações estão a alterar os modelos de gestão convencionais, entre eles, o do trabalho. O agravamento do desemprego a um nível global mostra que o fenómeno é cada vez menos associado ao aumento da população assalariada, mas antes ao surgimento de novas tecnologias que exigem mão-de-obra altamente especializada ao invés da menos qualificada.

Veja-se, a título de exemplo, o sector Financeiro e Bancário, como paradigma desta transformação. Desde meados da década de 90, o número de trabalhadores do sector

tem vindo sucessivamente a baixar, em consequência da melhoria dos processos associados ao negócio bancário, e sobretudo da gradual substituição do indivíduo pelos novos canais de distribuição e comunicação. As tecnologias de informação e de comunicação (*TIC's*) têm vindo a transformar radicalmente a relação *Cliente-Banco*. Esta deixa de se cingir a uma relação local, entenda-se, na agência, para se assumir como uma relação de carácter mais global ou de amplitude organizacional. O Cliente assume hoje um papel preponderante no processo de criação de valor, e a sua relação com o Banco é analisada e avaliada dentro de uma lógica de parceiro de negócio.

Hoje, o contacto tradicional de cariz operativo é direccionado para os meios alternativos de atendimento, permitindo ao Cliente uma maior rapidez no tratamento das suas operações sem que, para o efeito, necessite de despender o seu tempo em filas de espera. No entanto, caso necessite de algum aconselhamento ou necessidade específica, o Banco coloca ao seu dispor uma equipa de técnicos altamente especializados, que assumem cada vez mais a posição de consultores perante o Cliente.

Nesta perspectiva, poderemos depreender que o trabalho tende a assumir contornos de elevada especialização, onde as competências e as qualificações são peça chave no processo. Esta é uma tendência a proliferar por todos os sectores de actividade da nossa economia. Decorrente desta envolvente, a formação contínua passa a ser uma condição obrigatória para todos os que estão no mercado de trabalho. Trata-se de um esforço conjunto a ser desenvolvido não só pelo indivíduo, mas também pelos diferentes agentes envolvidos no processo económico, que deverão criar as condições necessárias para que a formação possa ter lugar. A constante reciclagem é importante para acompanhar as mudanças e evoluções no conteúdo do trabalho induzidas pelo factor tecnológico.

Passamos da era Industrial para uma nova era, a do Conhecimento. Se é verdade que na primeira a capacidade de produção era o factor ou chave essencial para a competitividade, na segunda, o Conhecimento e a Inovação definem a posição competitiva das organizações. O Conhecimento assume-se, assim, como factor essencial, diferenciador e decisivo para o desenvolvimento organizacional. A evolução da empresa e das suas fronteiras remete-nos para um novo paradigma, a Empresa em Rede. As fronteiras internas, alimentadas e fortalecidas pelas redes informáticas, e as

fronteiras externas, resultantes das alianças e das relações de parceria com os clientes e fornecedores, originam uma zona onde cada vez é mais difícil dizer onde começa e acaba a empresa.

A externalização, nesta lógica organizacional, torna-se cada vez mais um meio de acção estratégico, nomeadamente em serviços relacionados com processos ou sub-processos de fabrico, logística, sistemas de informação, pesquisa, formação, entre outros. Assim, externalizar, corresponde à libertação de uma parte de valor acrescentado pela empresa, em detrimento de uma concentração dos custos de produção e de racionalização de processos.

A rede pressupõe a ideia de partilha e de confiança. Com efeito, para que funcione, será necessário que as partes envolvidas no processo, a saber, empresa mãe e subsidiárias, estabeleçam um acordo de princípios éticos e deontológicos, em torno de uma concorrência construtiva e cooperativa, e para a formulação e gestão de estratégias comuns e de definição das interdependências. É igualmente importante que o desenvolvimento quer das competências individuais e grupais, quer das tecnologias e sistemas transversais de informação, venha a ocorrer em ambas as direcções de uma forma dinâmica e partilhada.

Face ao enquadramento inicial, onde foram colocados em evidência determinados obstáculos e potencialidades, é importante que as organizações compreendam quer a estratégia empresarial, quer o nível de assimilação desta lógica de gestão, baseada no conhecimento. Assim, convém avaliar questões como:

- Estão as organizações conscientes da necessidade de adoptar e implementar mudanças nas práticas de gestão associadas ao factor trabalho (dimensionando o conteúdo do trabalho, desenvolvendo competências e conhecimento);
- Verifica-se, ou não, uma aposta clara na gestão do conhecimento e na sua disseminação pela organização, bem como na sua utilização em benefício da melhoria dos processos de trabalho (optimizando os processos de trabalho dando-lhes forma, conteúdo e competências);



- Que tipos de estratégias e objectivos desenvolvem as organizações com base num futuro próximo, isto é, em que tipo de plano temporal são traçados estes factores e quem participa nas suas concepções (cultura, atitudes e orientações subjacentes à estratégia, bem como à mudança);
- Em que tipos de planos ou configurações são aplicados os novos sistemas tecnológicos; são estes desenvolvidos em prol da melhoria dos processos e das competências; ou a sua utilização é desprovida de uma estratégia integrada (a tecnologia como suporte ao desenvolvimento do conhecimento individual e organizacional);
- Qual a importância das grandes organizações e das redes a elas subjacentes na propagação do conhecimento, no seu desenvolvimento e gestão (criação e integração de conhecimento e a forma como o desmultiplica).

Os pressupostos avançados assumem-se como as grandes preocupações, tendo em vista o estudo ou o trabalho de investigação a efectuar.

1.6. Quadro de hipóteses

As hipóteses que consubstanciam o ponto de partida para a investigação a apresentar resultam da associação dos pressupostos avançados na problemática e do enquadramento teórico exposto. Muito embora, estas contemplem, na sua essência, o actual estado de divulgação e penetração desta lógica ou prática de Gestão em Portugal.

Cientes de que existem diferentes abordagens e tendências, inclusive já abordadas no enquadramento teórico, apresenta-se um conjunto de hipóteses que visam, principalmente, apoiar a análise e a avaliação do grau de incremento e a filosofia subjacente a esta perspectiva de Gestão, na unidade de análise objecto de estudo, tais como:

- As práticas de gestão são demasiadamente inflexíveis e centralizadas e não consideram a importância para a organização de factores como a responsabilização, criatividade, participação, informação e inovação para a gestão da mudança;

- Os processos de trabalho encontram-se organizados e desenvolvidos segundo lógicas meramente mecânicas, visando apenas a racionalização de custos, ou as suas concepções encontram-se orientadas para o negócio, visando o binómio eficácia-eficiência e as competências necessárias e potenciais para o efeito;
- A organização interpreta o conhecimento como um fenómeno de alavancagem competitiva e de criação de valor, onde as qualificações profissionais e as competências se assumem como um dos principais “*Drivers*” institucionais (perspectiva técnica e perspectiva comportamental);
- As fontes do conhecimento utilizadas pela organização são externas e internas. A agregação ou a indexação do conhecimento são precedidas de um processo de sistematização que acrescenta valor à informação ou conhecimento;
- O factor tecnológico constitui-se como um dos mecanismos que não só propicia a disseminação do conhecimento, mas também funciona como um agente facilitador da sua gestão. A organização reconhece a reciprocidade de criar condições de aprendizagem em, e através de bases tecnológicas.

2. A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

A evolução das tecnologias de informação e a capacidade destas penetrarem em praticamente todos os domínios da actividade humana, produziu e produz complexas alterações na economia, na sociedade em geral e nas organizações. A capacidade das sociedades aprenderem e desenvolverem os conteúdos tecnológicos determina, em bom rigor, o caminho a percorrer, pois, ainda que o factor tecnológico *per si* não delimite a evolução histórica e a própria mudança social, estimula as sociedades para a transformação.

A partir da Revolução Industrial, a influência do factor tecnológico na sociedade e nas organizações tem originado acesas discussões em torno dos custos e benefícios produzidos. É um dado adquirido, que a tecnologia transforma as práticas de produção, gestão e negócio em todas as frentes dos sectores de actividade, influencia novos métodos de comunicação e desenvolve novas actividades económicas. A difusão das

novas tecnologias de informação desempenha um papel preponderante na atribuição ao recurso conhecimento de um carácter estratégico na sociedade, em geral, e nas organizações, em particular. O aumento da importância do factor conhecimento nas organizações, não é mais nem menos que a resposta a algo mais profundo que ocorre à escala global, ou seja, a criação de uma nova ordem, que entre outros nomes, se designa por Sociedade do Conhecimento.

2.1. As tecnologias de informação e comunicação e a mudança organizacional

Nos últimos tempos a vertente tecnológica converteu-se no factor mais importante para a grande maioria das organizações. Inicialmente, a tecnologia apenas abrangia actividades de cariz específico, hoje, a sua transversalidade é notória, abrangendo áreas como: negócio, social, educação e outras (McLuhan, 1998).

Podemos distinguir três fases para a implementação e disseminação do factor tecnológico nas organizações:

- ***Fase da Eficiência Operacional***

Esta fase caracteriza-se pela implementação maciça de Hardware na Organização, de forma a automatizar um grande número de processos internos, nomeadamente inventários, salários e clientes. Este processo serve essencialmente para o armazenamento de grande quantidade de informação e como instrumento de cálculo de grande eficácia. O impacto na posição competitiva da organização é residual, dado que esta tecnologia não abrange os processos de tomada de decisão, entre outros.

- ***Fase da Eficácia da Gestão***

Com a introdução do computador pessoal, criou-se o alicerce para o que hoje se denomina organização integrada, consubstanciada na utilização de redes sob o espectro de uma cultura de grupo. Os *softwares* e as aplicações são desenvolvidos

numa perspectiva de aumento da produtividade. Difundiu-se o uso do correio electrónico, permitindo uma maior facilidade de comunicação e difusão da informação interdepartamental e fomentou-se a utilização de sistemas de bases de dados corporativas e departamentais.

Não obstante a implementação destas medidas apresentar um impacto positivo no domínio da produtividade, comparando com o que se viria a verificar na terceira e última fase - *Introdução da Web* - estas são meramente residuais.

▫ *Fase da Vantagem Competitiva*

A última fase teve início nos meados da década de 90, com a difusão da Internet nas organizações. Com a introdução desta nova ferramenta, foi dado um grande passo em termos de gestão, quer do ponto de vista qualitativo, quer do ponto de vista quantitativo. Nesta nova e actual fase existem quatro elementos, que combinados, configuram o denominado ciberespaço, a saber, *Intranet, Internet, Extranets e a World Wide Web*.

Estes elementos de difusão do conhecimento possuem extrema importância na estratégia da organização e no seu posicionamento em termos competitivos. São as estruturas que configuram o *Networking das organizações em rede*, da sociedade da informação e do conhecimento. As organizações evoluíram para o desenvolvimento de aplicações em rede, nomeadamente aplicações de suporte transaccional e operativo, denominadas ambientes comuns ou partilhados, cuja implementação permitiu ganhos significativos de eficiência e de eficácia ao nível dos processos de negócio.

2.2. A flexibilidade e as redes de cooperação

Bennett Harrison (1995) sustenta a ideia de que a crise dos anos 70 obrigou os gigantes mundiais a repensarem o negócio e a reorganizarem-se, levando-os a enveredarem por processos de *downsizing* e *rightsizing* sucessivos, por forma a reduzir custos fixos - *overhead* - e, sobretudo, a simplificar e a aligeirar toda uma estrutura organizativa com o intuito de obter ganhos de eficiência e produtividade. Com estas medidas, só se

mantiveram nas organizações as actividades consideradas estratégicas e associadas às suas competências centrais, sendo que as actividades consideradas de baixo valor acrescentado foram alocadas ou descentralizadas para organizações consideradas periféricas à organização. Constituíram-se organizações em rede que, em virtude da dependência originada pelos acordos financeiros e tecnológicos, promoveram um crescimento ainda maior das grandes empresas. Este novo modelo “*Networking*” assegurava a flexibilidade e a partilha do risco operacional e financeiro, num ambiente hostil derivado da crescente intensidade da competitividade ao nível do mercado global. As pequenas empresas passaram a funcionar como fornecedores ou subcontratados de um sistema multiempresarial.

Segundo Bennett Harrison (1995), descentralizar não implica eliminar a desigualdade entre o poder económico das pequenas e das grandes empresas. Implica “concentração sem centralização”, isto é, em última análise, o poder e o controlo sobre os recursos mantêm-se sob a tutela das grandes empresas ou sistemas empresariais. Não obstante defender-se a ideia de que as pequenas empresas sejam ou venham a ser o motor do crescimento e desenvolvimento económico, sendo as maiores responsáveis pela criação de emprego e pela inovação tecnológica, os factos são reveladores do contrário. As grandes empresas continuam a dominar na economia global, tornando-se mais eficientes e flexíveis.

Aumentar a flexibilidade, ou melhor, a concepção de redes globais de cooperação, era o objectivo das grandes empresas, nomeadamente das grandes multinacionais dos países industrializados. A racionalização da produção e o recurso ao *outsourcing* e ao trabalho temporário favoreceram o desenvolvimento de redes que integravam grandes empresas que se expandiram por diferentes sectores da actividade económica. O *Networking* assegurava flexibilidade, partilha de activos e competências estratégicas em ciclos de produção mais curtos, baseada numa orientação para o cliente e liderança orientada para o segmento. A principal razão para o insucesso deste modelo em alguns sistemas empresariais, reside na ênfase atribuída aos princípios do *Networking*, ou seja, quando estes contemplam apenas o curto prazo, visando o lucro imediato ou uma preocupação latente na redução de custos operacionais, ao invés de uma aposta clara na produção e na qualidade.

Para Kovács (2002), a organização em rede pode constituir um espaço amplo para a inovação tecnológica e organizacional, desde que funcione segundo uma lógica de cooperação e autonomia ligadas a uma divisão equilibrada do trabalho entre as empresas que a compõem. O funcionamento ideal da rede exige mais do que apenas infra-estruturas tecnológicas, nomeadamente relações de confiança no que diz respeito a investimentos de longo prazo, relações de interdependência suficiente fortes para o estabelecimento de um sentimento de pertença, bem como eficiente e transparente informação sobre os planos, entre outros.

2.2.1. A flexibilidade organizacional e os custos sociais

Está a emergir a “Civilização da Terceira Vaga” que visa substituir a Civilização Industrial da Segunda Vaga (Kovács, *apud Toffler*, 1980). A sociedade emergente da revolução industrial que se caracteriza pela produção, comunicação e educação em massa, caminha a passos largos para uma desmassificação, ou seja, a uniformidade dá lugar a uma diversidade de valores, principalmente ao nível da comunicação, do emprego e da organização de empresas e do trabalho, estes últimos convergindo para modelos mais flexíveis enquadrados em sistemas de rede (Kovács, 2002).

A reorganização das grandes empresas em sistemas de rede, mais concretamente do tipo centro-periferia, tem contribuído para uma maior precariedade do emprego e dos salários nas empresas subsidiárias, não obstante ter vindo a assegurar a competitividade das mesmas no mercado global. Este efeito tem polarizado o rendimento, isto é, verifica-se uma maior concentração de indivíduos nas extremidades superior e inferior da cadeia salarial, enquanto o nível intermédio tem vindo gradualmente a diminuir o seu peso na respectiva cadeia. Deste modo, o núcleo central da rede detém, por um lado, o controlo sobre os recursos e principalmente sobre o poder de decisão e, por outro lado, o seu capital humano auferir rendimentos bem mais elevados, beneficiando ainda de uma maior estabilidade no emprego (Harrison, 1995).

O aumento de uma força de trabalho assente em pressupostos de precariedade do emprego, por razões óbvias, incentiva a concorrência via redução de custos com pessoal, leia-se, remunerações e assistência médica ou social, ao invés de a mesma ser

preconizada através do investimento em inovação tecnológica e conhecimento. Segundo Bennett Harrison (1995), esta é a grande lacuna das estratégias de *networking* com consequências directas na procura agregada, dado que a quebra do poder de compra em determinado grupo populacional em crescimento poderá ter efeitos nefastos no consumo privado, em virtude da consequente dificuldade em escoar o produto.

Manuel Castells (1999) estabelece uma relação entre mão-de-obra genérica e mão-de-obra autoprogramável. Relativamente à primeira, esta representa ou espelha os trabalhadores com baixas qualificações, fraca cultura e educação que, segundo o autor, são incapazes de acompanhar a nova lógica agregada à produção. Há que referir que neste tipo de mão-de-obra surgem duas dimensões distintas, isto é, uma associada aos que se encontram ainda protegidos, porque detêm emprego ou vivem em países com políticas sociais activas, a outra, associada aos excluídos ou desempregados que, encontrando-se em países subdesenvolvidos, sem infra-estruturas nem empresas, não têm garantia de passagem para uma sociedade de informação. Quanto ao segundo tipo de mão-de-obra, caracteriza os trabalhadores que detêm educação, cultura e informação elaboradas, que lhes permitem responder às constantes e exigentes mudanças introduzidas pela componente tecnológica.

No entanto, Manuel Castells (1999) considera que o facto de se pertencer a este núcleo não é sinónimo de invulnerabilidade, dado o individualismo exacerbado que se vive nos dias de hoje, onde não se afigura a solidariedade social. O novo sistema tecno-económico sobre o emprego, medido através deste, resultante da flexibilização das relações de trabalho, bem como do funcionamento em rede das empresas, entre elas e dentro delas, está em vias de dissolver a regra do posto de trabalho, cuja estabilidade e segurança haviam nascido com a era industrial.

Inerente aos processos de flexibilização organizacional está, como efeito, a adaptação do trabalho e do emprego às flutuações da produção e da procura. Assim, as empresas recorrem a diversos tipos de flexibilidade, de acordo com os constrangimentos macroeconómicos e microeconómicos. Fátima Suleman (1999) sistematiza esta diversidade de tipos de flexibilidade em:

- *Flexibilidade quantitativa (ou numérica)*

Esta afecta a gestão do emprego, especialmente através do ajustamento do trabalho e do emprego às flutuações da produção. O emprego é encarado como variável de ajustamento. Caracteriza-se pelas formas de emprego atípicas, onde se inclui o trabalho parcial, trabalho temporário e a subcontratação, ou seja, formas que tendem a substituir os indivíduos empregados por subcontratados. A flexibilidade quantitativa caracteriza-se, como se denota, pela flexibilidade externa e é igualmente defensiva, por via da adaptação dos efectivos e da externalização de actividades.

- *Flexibilidade qualitativa*

Esta afecta o modelo organizacional, sendo este baseado na autonomia e na polivalência. Aqui se integra a flexibilidade funcional, que se define como a capacidade das empresas para mobilizar as suas competências numa multiplicidade de actividades. Portanto, apela à elevação das qualificações, exigindo aos indivíduos capacidades de adaptação e de gestão de incidentes e anomalias, logo, incute o factor responsabilização no processo contínuo de adaptação e aprendizagem. A flexibilidade qualitativa assenta em formas de interacção e de cooperação no trabalho e em sistemas de remuneração que visam motivar e implicar os indivíduos, tratando-se de um tipo de flexibilidade ofensiva e interna, pela aposta na reorganização do trabalho centrada na polivalência.

Fátima Suleman (1999) considera que a noção de flexibilidade se transformou num objectivo estratégico para a gestão, nomeadamente de recursos humanos, colocando a ênfase na redução de custos unitários de produção, quer através da exclusão de trabalhadores sem contribuição directa na produção, quer através da redução de custos de mão-de-obra directamente produtiva. O desafio que se levanta em termos de política económica é, sem dúvida alguma, a tentativa de conciliação das vantagens para o sector privado dos sistemas organizacionais flexíveis e em rede, com as linhas gerais de acesso ao conhecimento e de equidade de oportunidades de emprego. Enfim, os centros de decisão liderados pelas grandes empresas, nomeadamente multinacionais, deverão

apoiar e incentivar a melhoria das capacidades técnicas e de conhecimentos de todas as empresas que circunscrevam a sua órbita de acção (Manuel Castells, 1999).

A flexibilidade organizacional só poderá apresentar resultados positivos quando se efective uma verdadeira cooperação entre organismos privados e públicos, estabelecendo, desse modo, o acesso ao denominado “três tês”, ou seja, *Technology, Training and Technical Assistance*. De outro modo, a flexibilidade e todos os pressupostos a ela subjacentes apenas contribuirá para o agravamento das condições laborais, com consequências na qualidade de vida e bem-estar social (Harrison, 1995).

2.2.2. O individualismo e os sistemas em rede

A actual estrutura em rede permite anexar ao sistema dominante tudo o que lhe acresce valor, sendo inclusive selectiva ou mesmo restritiva quanto a tudo o que aos olhos do sistema dominante seja desvalorizado, como indivíduos, regiões, empresas ou mesmo sectores de actividade, sujeitando-os, no limite, ao declínio. No entanto, os diferentes Estados e instituições políticas e para-políticas que desempenhavam o papel de contrapoder no período da revolução industrial são hoje praticamente inexistentes, em termos de influência e relevância ao nível dos processos mundiais de comunicação, circulação de capitais, desenvolvimento tecnológico e produção (Manuel Castells, 1999).

Ainda segundo Manuel Castells (1999), esta dinâmica tende a proliferar, independentemente da vontade das empresas, e aquelas que por via das circunstâncias confrontem o sistema serão eliminadas, dado que os sistemas em rede apenas albergam as mais fortes ou, à partida, as que demonstrem potencial para o efeito. A organização flexível do trabalho é de tal ordem eficaz, relativamente às anteriores formas de organização do trabalho, que as empresas que pretendam desenvolver a sua actividade com suporte em mão-de-obra fixa, entenda-se, regra do posto de trabalho estável e seguro, estão predestinadas ao fracasso pelas regras da concorrência. As empresas tendem, cada vez mais, a atribuir o factor inovação aos indivíduos com maiores níveis de qualificação, tudo fazendo para os manter incentivados e motivados, oferecendo-lhes postos de trabalho estáveis com condições ou benefícios excepcionais, e destinando a

parte operativa a uma periferia de indivíduos de baixas qualificações, em regime de trabalho temporário ou mesmo em regime de subcontratação. Esta lógica assiste à individualização das relações de trabalho entre empresas e indivíduos, bem como daqueles que enveredam pela sua autonomia, denominados trabalhadores independentes.

Os mais fortes, na prática, possuem maior capacidade ou poder negocial, em função do real contributo ou valor acrescentado para a empresa. Por outro lado, os não qualificados não têm essa capacidade, nem mesmo através dos sindicatos, dada a quase inexistência destes no sector privado, pois as taxas de sindicalização não param de baixar. O que à partida, segundo Manuel Castells (1999), é razão para rever ou mesmo recusar a redução da protecção social, ou seja, evoluir para uma lógica de protecção dos indivíduos enquanto trabalhadores, ao invés do sistema de protecção generalizada das pessoas, trabalhem elas ou não.

A sociedade em rede é individualista, assenta na ideologia elitista técnica e económica, liberalista, e conduz à atomização colectiva de todos aqueles que não possuem meios para aceder a esta ideologia. A resposta a tudo isto consiste numa filosofia de criação de pontes, onde o desafio que se coloca ao Estado é estabelecer, mais do que um contrato político, um contrato cultural, que assegura a coexistência destas identidades e certifica a sua afirmação. Para Castells (1999), a expectativa ou esperança reside em que as acções parciais ou parcelares realizadas pelos indivíduos se constituam em rede, ou seja, se enraízem a tal ponto como as redes de capital, tecnologia ou mesmo conhecimento, e se efectivem em redes poderosas e alternativas, com valores que acabem por conceber estratégias políticas globais.

2.3. A emergência da organização baseada no conhecimento

Está a emergir um novo modelo organizacional que constitui uma rotura com o modelo tradicional. As principais diferenças entre um modelo de organização de cariz mais tradicional e um modelo de organização baseada no conhecimento e na informação, assentam nos seguintes pressupostos (Winslow e Bramer, 1995):

- A Organização do Conhecimento orienta-se para o meio envolvente, sendo mais flexível, empreendedora, cooperante e inovadora, com capacidade para estabelecer a ordem num contexto de desordem;
- A aposta no nível de educação e qualificação dos indivíduos é superior. Os indivíduos tendem a atingir níveis de conhecimentos técnicos superiores e, fundamentalmente, a interiorizar uma cultura orientada para o desafio e para a responsabilização. A tecnologia é encarada como uma plataforma para a desmistificação e mudança dos ambientes organizacionais;
- Este tipo de organização baseada na informação é mais harmónica e horizontal, isto é, com menor número de níveis hierárquicos e níveis de direcção intermédios. Este achatamento dá-lhe maior capacidade de mobilidade funcional e de resposta às novas exigências;
- As actividades de planeamento e de controlo operacional retomam as suas origens ou funções elementares, nomeadamente as de controlo de Qualidade que por esta via deixam de ter razão de ser.

Hoje, a sociedade vive num ambiente surpreendentemente dinâmico, instável e desafiador, onde a evolução é pressuposto básico. A adaptação dos indivíduos a esta nova realidade passa a ser mais uma questão de sobrevivência do que propriamente outra qualquer. Os sistemas de informação disponíveis no nosso quotidiano têm por objectivo proporcionar-nos o acesso a uma infinidade de informação. Porém, compete a cada utilizador saber filtrá-la, de modo a utilizá-la em prole de processos simbólicos e complexos de tomada de decisão (Serrano e Fialho, 2003).

Assim, poderemos concluir que o processo de globalização dos mercados e a evolução do factor tecnológico recriaram a forma de realizar *o negócio*, que passou a ser desenvolvido no ciberespaço, assumindo um formato denominado *e-business*. Nesta perspectiva, as organizações necessitam de se capacitar para os novos desafios, em que a adaptação a este novo paradigma exige profundas alterações de estrutura funcional, nomeadamente ao nível da organização de processos, planeamento e tomada de decisão (Jonhson, 1998). O aumento generalizado do número de trabalhadores do conhecimento

altera substancial e fundamentalmente a natureza do trabalho, bem como o seu planeamento e gestão. O trabalho mecânico não se desenvolve com base no mesmo pressuposto do que o trabalho baseado no conhecimento, pois este último assenta a sua concepção e método nos bens intelectuais (Stewart, 1999).

O trabalho baseado no conhecimento é absolutamente diferente, sendo os profissionais avaliados não pelas tarefas que executam, mas pelos resultados que são capazes de obter ou cumprir. Quando o trabalho propicia a relação entre desenvolvimento e aplicação de conhecimento, o *design organizacional*, ou seja, o modelo organizativo ou funcional, começa inevitavelmente a privilegiar circuitos mais flexíveis, ao invés dos mais burocráticos. A explosão do conhecimento científico e técnico, o crescimento acentuado da tecnologia de informação, o crescente valor do factor conhecimento e a ascensão do trabalhador do conhecimento fazem parte de uma cadeia de relação causa-efeito, que provoca no seio da organização a necessidade de desenvolver novos modelos ou tipologias de design organizacional mais ajustados às novas exigências e desafios impostos por esta problemática (Bukowitz e Williams, 2002).

2.4. O conhecimento no contexto das organizações

Roger Noll (1993) refere que a informação e o conhecimento diferem do dinheiro, dos recursos naturais, do trabalho e da maquinaria. O conhecimento é aquilo que os economistas denominam “bem público”, no entanto não é substractivo, visto que não se esgota, ou seja, o facto de se adquirir uma peça de conhecimento não diminui a sua capacidade de crescimento. Mas, se o conhecimento não se encontra limitado no espaço, algumas das suas formas são extremamente sensíveis ao tempo. Embora estas se depreciem por vezes ao ponto duma completa obsolescência, este é normalmente um processo lento, comparativamente à volatilidade de determinadas informações que, embora úteis, pecam pela sua limitação no espaço e no tempo.

Thomas Davenport (1997) considera o conhecimento como um recurso tangível, de carácter dinâmico que, mediante formação contínua e aprendizagem, se adapta e renova. O conhecimento *per si* representa um bem valorosíssimo para as pessoas e para as organizações, dado que assenta num predicado onde não existe limite para a emergência

de novas ideias. O conhecimento desenvolve-se com a partilha e não se deteriora com a utilização, bem pelo contrário. Este conceito fundamenta-se, por um lado, na capacidade dos recursos de conhecimento aumentarem consoante a sua utilização, na medida em que uma ideia gera uma nova ideia e, pelo facto de o conhecimento partilhado, além de permanecer no transmissor, potenciar o conhecimento do receptor.

Luc Soete (1999) refere que o conhecimento não constitui, evidentemente, um conceito novo. A sua importância para o crescimento económico esteve no centro do pensamento e dos escritos económicos do final do século. XIX. Basta pensar na importância atribuída ao conhecimento por economistas clássicos como Shumpeter para compreender que os economistas, tal como os historiadores, estiveram sempre cientes da importância crucial que a acumulação de conhecimento tem para o crescimento a longo prazo. Mas, existe um conjunto de elementos novos a considerar e a adicionar a esta problemática.

O primeiro, o acumular do conhecimento é, pela sua natureza, provavelmente, o que causa maior impacto sobre a nova tendência económica em matéria de reconhecimento político, sendo hoje interpretado e analisado como qualquer outro bem capital transaccionável, ao qual se aplicam os princípios económicos da produção e da troca mercantil. Este é um factor interno ao sistema económico e social e não um factor externo, do tipo, “caixa negra”, aberto apenas para as comunidades científicas. Nesta perspectiva, e se é verdade que o conhecimento apresenta algumas características específicas (Luc Soet, 1999), pode contudo ser produzido e usado na produção de outros bens, mesmo na produção de si mesmo. Porém, existem algumas diferenças em relação aos bens de capital tradicional, nomeadamente, a produção do conhecimento não assume a forma de um item físico, senão quando se encontra inscrita numa matriz específica para o efeito, tal como: patente, artefacto ou projecto. Podendo, desta forma, existir a chamada externalidade positiva, isto é, o conhecimento pode ser objecto de apropriação, com ou sem custos de aquisição.

O segundo, o consenso económico e político relativo à importância do conhecimento para garantia da competitividade, encontra-se directamente relacionado com o aparecimento das novas tecnologias da informação e comunicação no actual quadro competitivo, tornando-se, assim, fundamental não apenas para a produção e distribuição do conhecimento, mas também para a investigação e inovação de novos conceitos e

saberes. Pressupostos que tendem a assumir, a longo prazo, uma importância decisiva para a estruturação de uma força de trabalho mais qualificada e preparada para os novos desafios, ou seja, o capital intelectual. Nesta perspectiva, o capital humano e a tecnologia tendem a caminhar lado a lado, constituindo-se inseparáveis no processo de acumulação de conhecimento.

Por fim, o terceiro e último elemento, a percepção da natureza do processo de inovação que se tem vindo a alterar significativamente, em resultado do aparecimento das novas tecnologias de informação. Em termos genéricos, pode dizer-se que a capacidade para inovar é hoje vista, não tanto pela descoberta de novos princípios tecnológicos, mas antes pela habilidade em utilizar a base tecnológica disponível de uma forma mais rotineira, que permita a inovação sem grandes saltos tecnológicos. Aqui, os organismos de investigação pública e privada possuem um papel determinante para a disseminação da informação existente no stock de tecnologias disponíveis, querendo isto dizer que o sistema de ciência e tecnologia está a transformar-se numa estrutura “socialmente distribuída”, mais abrangente e complexa, envolvendo agora um grupo mais lato de organizações (entidades em processo de aprendizagem) que têm, como objectivo principal, a produção do conhecimento.

Para Nonaka e Konno (1998), o conhecimento tem sido gerido em diversas organizações, como um recurso adicional que estas possuem ao seu alcance com o objectivo de atingirem vantagens competitivas. Estes avaliam o conhecimento não como um recurso, mas como uma criação de contexto, onde a aquisição e a disseminação do conhecimento possam ser despoletadas através de determinadas ferramentas ou instrumentos organizativos desenvolvidos para esse fim. Todavia, poderemos aferir que determinados sectores de actividade económica se desenvolvem, baseando ou sustentando as suas actividades na antecipação do conhecimento, nomeadamente nas áreas de análise, na elaboração de sondagens políticas e no próprio mercado de capitais. A capacidade das pessoas será, sem sombra de dúvida, um dos factores críticos de sucesso para a sobrevivência das organizações. Estas necessitam de pessoas pró-activas com capacidade para agir e criar, sendo a procura de novas soluções e competências privilegiada. Contudo, há necessidade de assegurar e estabelecer todas as condições para que estas pessoas se sintam satisfeitas e motivadas para o exercício da sua

actividade, contribuindo dessa forma para o desenvolvimento das organizações e inculcando-lhes capacidade competitiva e produtiva (Neves, 2002).

Assim, é essencial que o conhecimento seja colocado em prática, dado que são as acções provenientes deste que permitem a resolução e determinação das soluções de que as organizações necessitam. Os resultados são apenas consequências do poder de gerar e criar soluções para os demais problemas organizacionais ou para os desafios que colocam ao seu capital humano. É evidente que as organizações deverão propiciar um habitat favorável, onde seja encorajada a prática destas medidas, bem como fomentar políticas que sustentem a recompensa de todo este movimento. No momento actual, é forte a convicção de que a qualidade de vida possui um papel preponderante para as organizações que pretendem e estejam interessadas em atrair e reter talentos (Serrano e Fialho, 2003).

Hoje, a sociedade compreende que quanto maior for o leque de competências, bem como o grau de importância que cada uma delas adquire para o mercado, maior é o grau de empregabilidade dos seus membros. Desta forma, a predisposição para a aquisição de novas qualificações e para o desenvolvimento de novas competências ao longo da vida, terá imperativamente que ser encarada como facto adquirido. Caso contrário, dificilmente o indivíduo será capaz de enfrentar as exigências e os desafios impostos pelo próprio mercado *vs.* economia.

2.5. As competências e a sua importância para as organizações

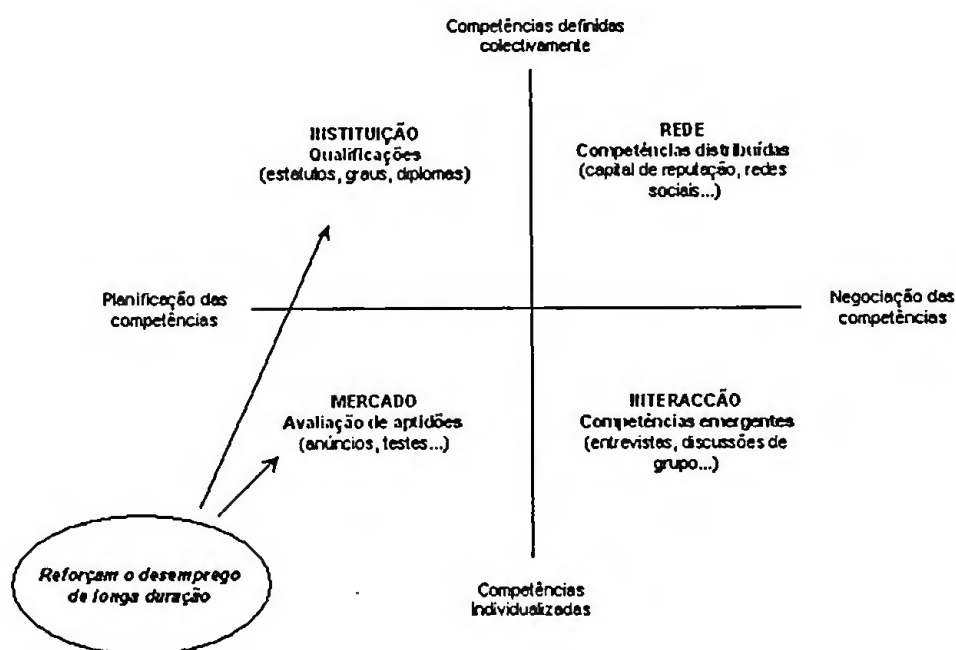
A importância estratégica das competências e dos talentos dos activos humanos da organização assume um papel determinante no quadro competitivo actual, onde a tendência é passar de um conceito de “*Mercado de Trabalho*” para um conceito de “*Mercado de Competências*”. A lógica de recrutamento por competências inclui a procura de mecanismos objecto de recrutamento que reduzam a possibilidade de discriminação arbitrária e maximizem as possibilidades de desempenho, isto é, interessam as competências reais das pessoas em situação de trabalho e as competências que possam garantir melhor desempenho, independentemente da origem cultural, social, idade, ou sexo da pessoa recrutada (Mitrani, 1992).

Uma análise mais social da importância do recrutamento sem discriminações refere os benefícios, quer em termos de eficiência do mercado de trabalho, de combate ao desemprego estrutural e de redução da população inactiva, mesmo com os condicionalismos existentes entre as competências actuais e potenciais da mão-de-obra presente e a oferta de emprego, quer em termos de elevação da qualificação do conjunto da população activa, que se pode verificar com um efectivo recrutamento sem discriminações (Rubery, 1999).

Nestes termos, as práticas de recrutamento por competências deveriam requerer o alargamento, logo à partida, das opções de recrutamento, com particular atenção para as fontes. Importa, em particular, basear o recrutamento em critérios objectivos e o mais próximo possível da natureza do desempenho pretendido, procurando evitar a simplificação nos critérios e a redução das fontes que determinadas restrições económicas possam criar, dando origem a estas discriminações (Duvernay, 1997).

Assim, Duvernay (1997) estabelece uma relação entre os diferentes critérios associados às competências, tal como demonstra a fig.2.

FIGURA 2 – MODELO DE INTERAÇÃO DE COMPETÊNCIAS



(Fonte: Adaptado de Eymard-Duvernay, 1997)

As habilitações e a formação específica são critérios base de entrada no mercado de trabalho, em praticamente todos os sectores de actividade económica. As aptidões são muitas vezes validadas por estágios, na ausência de experiência profissional, ou por contratos de duração determinada. Os protocolos com instituições de ensino são instrumentos deveras importantes como fonte de recrutamento e selecção.

A experiência adquirida noutras empresas, por seu lado, tende a ser desvalorizada ou secundarizada, na sequência da diferenciação de culturas e da organização do trabalho que, cada vez mais, pendem para a especificidade ou, pela sua natureza, conduzem a diferentes *status* de flexibilidades internas. Esta preocupação traduz-se numa avaliação ou despistagem de anteriores práticas, de forma a evitar o recrutamento de práticas indesejadas para o seio da organização, até porque, os processos e as novas tecnologias exigem hoje ao indivíduo maior capacidade de interacção e mobilidade, nomeadamente ao nível do trabalho em equipa e polivalência. No entanto, a experiência, quando é objecto de procura, incide em tipos de conhecimentos específicos sobre determinados processos ou produtos, para os quais é difícil adquirir formação externa, em áreas de maior especialização, a nível técnico ou mesmo chefias, não tendo uma influência significativa nos processos de interacção, mas sim na realização dessas actividades específicas.

Um processo de recrutamento com base nas competências obriga a uma procura dos percursos individuais de forma objectiva, favorecendo à partida fontes de recrutamento e de processos de selecção que contemplem o factor competências. Tal implica que a empresa possua a capacidade de antever as suas necessidades, conjugando o binómio visão-tempo, para que o recrutamento seja encarado como um investimento. Valorizar a experiência como competência, ou mesmo ampliar o âmbito de indivíduos que poderão ser objecto de recrutamento, depende não só de condições favoráveis de mercado, mas também da natureza das actividades ou tarefas em perspectiva. Porém, por diferentes razões, esta relação não é automática, sendo inclusive de salientar que, numa situação ideal, seleccionar pelas competências ou justificar o processo de recrutamento pelas competências implica que a função de recursos humanos evolua ela própria para uma gestão real e verdadeira por competências (Frota, 1999)



2.5.1. O que se entende por Competências

Inúmeros factores, tais como tecnológicos, organizacionais, económicos, culturais, entre outros, explicam a importância do conceito competência. As organizações e as empresas, confrontadas com a adversidade, a complexidade e a incerteza de uma economia globalizada, de uma concorrência desenfreada que coloca em confronto não só empresas, mas também os países origem, de uma incessante e cada vez mais diversificada procura por tecnologias e de uma inovação tecnológica acelerada, viram-se necessitadas de recursos humanos aptos para enfrentar os acasos e as constantes mudanças (Fátima Suleman, 1999).

Na sequência desta linha de factores e alterações conjunturais, Boterf (1998:21) enfatiza um paralelismo relativamente à noção de competência profissional:

A noção de competência profissional tornou-se mais pertinente para tratar de questões de fiabilidade de um sistema socio-técnico de produção do que a noção de tarefa que corresponde melhor à segmentação tayloriana dos processos de trabalho.

Existem diversas e diferentes definições do termo competência, sendo que, todas elas pretendem colocar em evidência a acção como pretexto para a realização de algo. Neste sentido, são ilustradas algumas das mais interessantes definições:

Atitude individual e subjectiva para poder utilizar suas qualificações, seus saberes e seus conhecimentos para realizar qualquer coisa (Fragnières, 1992:15).

Saber mobilizar seus conhecimentos, capacidades e qualidades para fazer face a um problema dado, ou conhecimentos e qualidades em acção (Mandon, 1990:28).

Perante um quadro económico onde predomina a incerteza e as mudanças permanentes, as empresas mais do que procurarem uma força de trabalho convencional, tentam incorporar nas suas fileiras competências ou potenciais de competências, entenda-se, indivíduos detentores de saberes e conhecimentos que depois de mobilizados em

contextos de trabalho, traduzirão em valor para a organização essas mesmas valências (Boterf, 1998).

Nesta perspectiva, Boterf (1998) diferencia competências de potenciais de competências, em que os últimos são fundamentais para a concepção das primeiras, as quais se materializam nas actividades e condutas profissionais adaptadas a contextos particulares com impactos directos nos resultados individuais. As suas características fundamentam-se, em primeiro lugar, na interacção entre competência e actividade produtiva ou contexto, por outras palavras, a competência é indissociável e é finalizada e, em segundo lugar, na integração de saberes ou conhecimentos, em que a interacção de um conjunto de elementos complexos, a saber, conhecimentos, capacidades de acção e comportamentos estruturados, permitem uma permanente renovação de conhecimentos, mais concretamente saber-fazer práticos e saber-fazer relacionais.

Suleman (1999), na sequência de diferentes contributos para o efeito, considera que as competências são conhecimentos e capacidades que se estruturam no acto da resolução de um problema, podendo este assumir a forma de uma actividade a realizar, projecto a desenvolver ou mesmo conflito a mediar. Portanto, as competências podem ser qualificadas através da sua relação com o problema, bem como através do processo de selecção e estruturação dos conhecimentos em prole da resolução da dificuldade ou do problema.

As competências designam conhecimentos e capacidades que são mobilizados em situações profissionais ou contextos de trabalho particulares (Suleman, 1999:86).

Partindo desta definição, as competências na sua essência devem contemplar uma diversidade de conhecimentos e capacidades que as diferentes actividades e contextos de trabalho exigem para a sua execução. Assim, segundo Suleman (1999), estas necessitam de integrar diferentes dimensões, tais como:

- *Dimensão teórica*

Extensão de conhecimentos que possibilitem o entendimento e a comunicação com domínios científicos, técnicos, tecnológicos e organizacionais.



- ***Dimensão instrumental***

Relativa ao exercício prático de saberes e ao uso de instrumentos, metodologias e estratégias.

- ***Dimensão social***

Que contemple os comportamentos operados no trabalho, bem como os de relacionamento com os outros.

- ***Dimensão cognitiva***

Afecta ao desenvolvimento de capacidades que, além de organizarem a acção, possibilitam apreender, raciocinar e tratar a informação. Embora a sua observação não seja directa, poderá ser evidenciada através dos comportamentos.

Estas dimensões têm como objectivo central reconhecer os diferentes tipos de competências mais valorizadas, tais como: capacidades operacionais e intelectuais; conhecimentos obtidos nos sistemas formais e comportamentos de interacção no trabalho que suportam a resolução de problemas. Neste quadro, Suleman (1999) discrimina nas competências os seguintes tipos de conhecimentos e capacidades:

- ***Conhecimentos teóricos***

Integram na sua essência, por um lado, os conceitos, os conhecimentos disciplinares e organizacionais e, por outro, conhecimentos técnicos sobre o contexto e sobre os processos.

- ***Saber-fazer***

Inerente à faculdade de executar determinada actividade, de realizar operações e colocar em prática instrumentos, bem como de aplicar métodos e procedimentos. Esta tipologia de saber-fazer tem uma dimensão operacional, em virtude da aplicação prática ou mesmo de operacionalização dos conhecimentos teóricos.

- *Saber-fazer sociais e relacionais*

Interpretam-se através das atitudes e qualidades pessoais e, principalmente, através da disposição de agir e interagir quer com outros indivíduos isoladamente, quer em grupo, logo, a capacidade de cooperar e de se relacionar no seio de um determinado sistema.

- *Capacidades cognitivas*

Operações de carácter intelectual que podem ir de um simples enumerar ou mesmo comparar, até operações de maior grau de complexidade que exijam raciocínio lógico e inclusive abstracto. Esta tipologia de capacidades assenta na combinação de saberes heterogéneos e de coordenação de acções, em prole da concepção de soluções para os problemas atribuídos.

2.5.2. Competências-chave *versus* Competências estratégicas

Consideram-se competências-chave, aquelas que são exigidas aos indivíduos para responder às mudanças e às condições tecno-económicas resultantes da evolução do conteúdo e substância do trabalho, bem como das novas formas de o organizar. Porém, existe uma outra forma de interpretar a expressão competências-chave que os empregadores, leia-se organizações e sistemas empresariais, entendem como as competências (*chave*) estratégicas, exigindo-as e valorizando-as para a prossecução da sua actividade económica, com o objectivo latente da competitividade.

Suleman (1999) considera que a essência das competências-chave se configura através de um conjunto de conhecimentos e capacidades que, *a priori*, deve ser integrado pelo indivíduo para o ingresso ou permanência no mercado de trabalho, valências essas que, pelas suas características, permitam o exercício qualificado de qualquer profissão, como o contornar de obstáculos e dificuldades inerentes a uma situação profissional, e ainda, o saber gerir a carreira em contextos flexíveis e em permanente mudança, inclusive de auto-emprego. A produção e o desenvolvimento destas capacidades e conhecimentos são indispensáveis para o indivíduo já no mercado de trabalho. Assim, devem ser

garantidos e facultados os acessos a esses conteúdos, principalmente aos jovens, no período que antecede a entrada na vida activa.

As competências-chave devem primar pela transversalidade e não estarem associadas ou relacionadas com os contextos ou mesmo profissões, mas sendo desejável que sejam transferíveis, de forma a garantir aos indivíduos a capacidade de adaptação e de reacção a situações adversas. Não obstante a importância destas características para a construção ou concepção de um perfil de competências-chave, há necessidade de equacionar outras que visem complementar e traduzir o pretendido, tais como: a aquisição, a reinterpretção sobre o contexto e a dinâmica evolutiva.

A *aquisição* de competências-chave deve ocorrer mediante a disponibilização de conteúdos pedagógicos concretos, aplicados a metodologias formativas adequadas, sobre modelos e/ ou ambientes organizativos qualificantes, ou seja, a produção ou desenvolvimento destas competências terá que ser enquadrada numa perspectiva mais ampla, entenda-se, educação-formação. As competências-chave deverão ser *reinterpretáveis*, mediante o ambiente em contexto e em face de profissões ou “actividades” sectoriais, conferindo capacidades de adaptação à mudança e integrando diferentes saberes ou conhecimentos. Por fim, esta lógica de competências deverá integrar uma dimensão dinâmica e evolutiva que questione permanentemente os requisitos funcionais, sendo que pelas suas características intrínsecas esta dimensão é extremamente influenciável pelas “mudanças” socio-económicas com repercussões sobre as competências-chave (Suleman, 1999).

As competências (*chave*) estratégicas assumem duas dimensões complementares entre si, a primeira, orientada para uma lógica sectorial da actividade económica, que aborda as competências específicas das profissões chave, portanto, fundamentais para o aumento da empregabilidade em cada sector e, a segunda, orientada para a concepção, manutenção e exponenciação da competitividade das empresas, assumindo carácter distintivo de empresa para empresa.

Nesta abordagem, as competências valorizam-se, por um lado, pelas actividades que as empresas apontam como estratégicas e transversais a vários sectores, mais concretamente o planeamento da formação, a técnica comercial e marketing, a

concepção e *design* e a manutenção e, por outro, o portfolio de actividades específicas de cada profissão chave inerente a cada sector que, embora possa assumir um carácter mais transversal, apenas se inscreve num quadro sectorial, nomeadamente Banca, Finanças, Restauração, Hotelaria entre outras (Suleman, 1999).

Assim, esta tipologia de competências (*chave*) estratégicas classifica-se segundo três grandes níveis de competências, tais como: *competências distintivas que têm por objectivo ilustrarem* as melhores práticas da empresa, *competências-chave ou core-competence* que evidenciam as capacidades e componentes tecnológicas que influem na performance da empresa, e por fim, *capacidades e capacidades chave* que enquadram a relação e interacção do quadro de aprendizagem organizacional (Suleman, *apud Campbell*, 1999).

2.5.3. Da gestão das competências à avaliação do desempenho

O conceito de flexibilidade tornou-se universal, e passou a ser um objectivo estratégico para a gestão de recursos humanos, baseando a sua operacionalização na redução de custos unitários de produção, quer por via da redução de custos com mão-de-obra inerente à cadeia de produção, quer através da externalização de actividades sem implicação directa no factor produtivo. Assim, as empresas tendem a gerir os seus recursos humanos de forma diferenciada, desenvolvendo mercados internos de trabalho protegidos e valorizados, onde são integrados os “*colaboradores*” detentores de competências estratégicas para a competitividade. Os restantes “*colaboradores*” suportam os custos da flexibilidade, isto é, mediante as adversidades de contexto ou mudanças económicas, permitem às empresas flexibilizar a mão-de-obra necessária inerente ao factor de produção (Suleman, *apud Piore et al*, 1999).

Suleman (1999) conclui pela existência de dois tipos de modelos para a gestão de competências, cuja utilização varia consoante a realidade de cada organização, ou mesmo sector de actividade, face às alterações de contexto económico e mudanças organizacionais:

Assim, um modelo visa desenvolver a mão-de-obra de forma estruturada, com o intuito de a capacitar e adaptar às flutuações da produção, e o enfoque centra-se na redução de

custos de operação com o factor trabalho. Este modelo privilegia a gestão das competências numa lógica mercantil, utilizando a flexibilidade numérica e salarial como resposta às necessidades de flexibilização. Outro, porém, privilegia a promoção das qualificações e das competências, contemplando paralelamente o ajustamento das remunerações em face das transformações em curso. Esta perspectiva valoriza a produção de valor acrescentado, não tanto pela competitividade assente no preço, mas antes pela primazia da qualidade de serviço ou de produto.

A flexibilização do emprego ou a sua terciarização poderá traduzir-se, a médio e longo prazo, num enorme constrangimento para a melhoria da competitividade ou, inclusive, para a mudança da postura competitiva da empresa. Não obstante este tipo de flexibilização, assente em pressupostos de redução de custos com os “recursos humanos”, contribuir num curto prazo para o aumento da competitividade, a longo prazo irá enfraquecê-la pela falta de capacidade de reacção e de antecipação às constantes mudanças económicas e organizacionais (Kovács, 2002). A aposta na flexibilização do trabalho e emprego dificulta o desenvolvimento da flexibilidade organizacional ligada a factores comportamentais, em que a flexibilidade é abordada não numa óptica tecnicista, quantitativa e de curto prazo, mas segundo uma lógica organizacional e comportamental. A flexibilidade na organização será tanto mais qualitativa, quanto maior for a sua capacidade em desenvolver, por um lado, valores e representações partilhadas e, por outro, uma memória colectiva integrada e de elevado grau de cooperação. Esta lógica de flexibilização, ao invés de promover a mobilidade do indivíduo *per se*, fomenta a mobilidade e reactividade dos comportamentos individuais e colectivos como capacidade de resposta às incertezas e mudanças permanentes, a que os indivíduos, grupos e sistemas organizacionais, se encontram sujeitos (Kovács, 2002).

A resistência de alguns empresários em adoptarem práticas de gestão de recursos humanos segundo uma filosofia de competências, não advém do seu desconhecimento relativo à importância destas para a competitividade, mas sim da renitência em conceder o real valor às competências típicas da sociedade pós-industrial, ou seja, competências-chave mais exigentes em termos cognitivos e relacionais, cujo valor é menos visível que o das tradicionais. O juízo contraditório ou a incapacidade dos empresários em avaliar correctamente as competências (*chave*) requeridas para o desempenho de determinada actividade ou função, provoca desajustamentos entre as pretensões ou expectativas de

uns e de outros. Este desfasamento é mais significativo perante a natureza das competências exigidas pela terciarização, em função da ausência de factores como a visibilidade social e a implicação do trabalhador, o que dificulta a ligação (*matching*) entre as competências necessárias e as necessidades das empresas. A falta de visibilidade neste tipo de competências exigidas tende a aumentar à medida que os indivíduos vêm limitado o acesso à aquisição de competências, quer pela via formal (formação), quer pela via informal (experiência), sentindo-se estes excluídos do “mercado interno” das competências (Suleman, 1999).

Na prática, as competências (*chave*) são adquiridas através de níveis mais elevados de qualificações escolares. Estas qualificações têm a capacidade de desenvolver no indivíduo uma maior predisposição para a aprendizagem de outro tipo de competências de carácter mais específico, nomeadamente de adaptação à mudança, de comunicação e de liderança. O desenvolvimento de outro tipo de competências (específicas e operacionais) é adquirido através da aprendizagem no posto de trabalho, quer perante as adversidades e obstáculos de índole profissional no desempenho da actividade, quer pelo recurso à formação contínua.

No entanto, nas últimas décadas, a Organização protagonizou e foi objecto de importantes evoluções, especialmente do ponto de vista do crescimento orgânico e configuração estrutural. Processos de crescimento que, juntamente com outros factores de mudança, constituíram rupturas sustentadas em causas generalizadas, que impulsionaram a passagem do modelo convencional para um modelo mais flexível e virtual de organização. Este último modelo de organização corporiza uma nova perspectiva, que visa flexibilizar e originar estruturas mais variáveis, ou inclusive virtuais, que sejam capazes de se adaptar e responder com maior rapidez às intempéries conjunturais e às exigências de mudança do tempo actual (Correia, 2003).

O desenvolvimento do conhecimento organizacional tem por base a concepção de um centro de competências. Este centro é suportado por um sistema de informação adequado que, mediante um número de indicadores, permite avaliar a qualidade dos activos humanos da organização. O sistema baseia-se num processo contínuo de identificação, diagnóstico, desenvolvimento e validação de competências necessárias

para fazer face a determinado desempenho esperado, e assim contribuir para a concretização dos objectivos da organização (Brilman, 1998).

O desenvolvimento de competências fomenta-se a partir da aprendizagem individual e colectiva, articulando três pressupostos fundamentais: a assimilação do conhecimento, a integração de capacidade e a adopção de atitudes relevantes para o contexto organizacional (Durant, 1998). Segundo, a “*Resource-Based Management Theory*” existem determinadas faculdades que poderão ser condicionantes do sucesso ou insucesso de uma determinada organização, entre elas, os recursos humanos. A teoria alimenta o pressuposto que o domínio desta variável permite à organização obter vantagem competitiva sobre a demais concorrência, no curto e longo prazo. Esta teoria ressalva a importância da gestão estratégica do capital humano na promoção e desenvolvimento de capacidades individuais e organizativas e, na criação do próprio conhecimento ou desenvolvimento de competências, havendo necessidade de uma articulação eficiente entre os diferentes domínios desta variável, tais como: a formação, o recrutamento e a gestão de carreiras, entre outros (Prahalad e Hamel, 1990).

Assim, com a aquisição e desenvolvimento de competências, a organização e os indivíduos que dela fazem parte tendem a suprimir o *gap* entre o desempenho esperado (objecto de discussão e estabelecimento) e o desempenho efectivamente realizado (concretizado pela produtividade), onde entre outros indicadores, o da orientação para o Cliente possui de facto um peso significativo. Prahalad e Hamel (1990) referem que a gestão de competências deve ser encarada como um processo convexo, isto é, envolver as diferentes unidades funcionais ou departamentais da organização, bem como o indivíduo *per se* e enquanto membro de um grupo. Mas sobretudo, deve existir necessariamente uma articulação perfeita entre a gestão de competências e a estratégia organizacional ao nível da missão, visão e objectivos da organização.

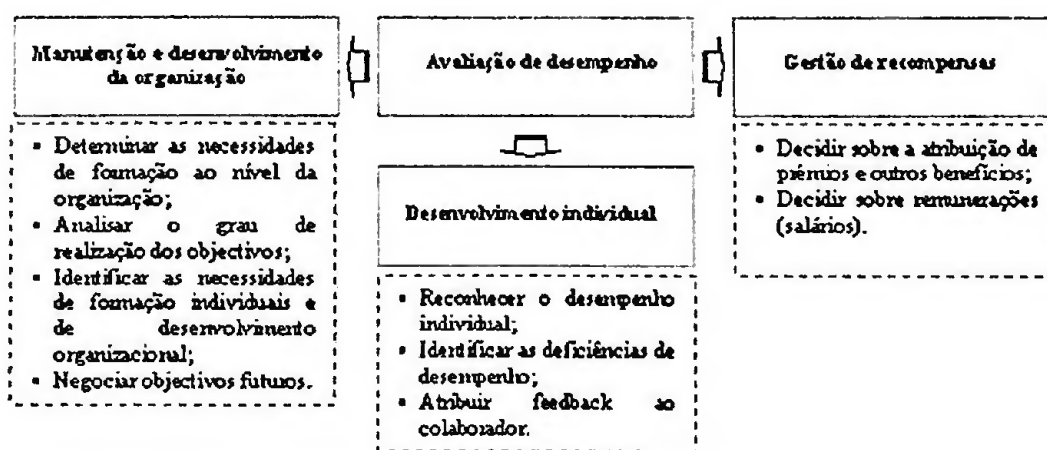
Hoje, a *gestão do desempenho* é encarada pelas organizações como um propósito de natureza estratégica, considerada mesmo essencial para a gestão do capital humano. Surge como uma ferramenta de gestão, com a faculdade de incorporar os diferentes estádios funcionais e organizativos e desencadear o processo da melhoria contínua da *performance* organizacional, quer na qualidade das partes, quer na qualidade do todo.

Mensurar a performance individual ou organizacional, em suma, não é mais do que confrontar os resultados atingidos com os inicialmente objectivados, enquadrando-os com a dimensão pretendida ou em objecto de estudo. O confronto sistemático entre o resultado esperado e o realizado deverá adoptar um sistema que permita nortear eventuais desvios, de forma a assegurar o cumprimento das directrizes e objectivos delineados. Assim, é neste contexto que a avaliação do desempenho surge como veículo de substituição das técnicas convencionais de avaliação (Brandão, Guimarães, 2000).

Nesta perspectiva, a avaliação do desempenho funciona como instrumento de análise de diferentes níveis na organização, nomeadamente organizacional, funcional, de grupo e individual. Não obstante o objectivo central pretender controlar directrizes e objectivos materializáveis no tempo, o âmbito da avaliação varia mediante o nível em análise. No nível organizacional, esta incide sobre a missão, visão e estratégia; no funcional, o seu objectivo visa avaliar o grau de concretização das metas estabelecidas e da eficácia de cada unidade departamental. O âmbito da avaliação no nível de grupo centra-se sobre o ponto de vista dos processos de trabalho, sendo que, no nível individual, incide sobre o resultado ou desempenho concretizado (Brandão e Guimarães, 2000).

Segundo Caetano (1999), os objectivos centrais da avaliação de desempenho caracterizam-se segundo três grandes categorias ou linhas de orientação, a saber, *a manutenção e o desenvolvimento da organização, o desenvolvimento individual e a gestão de recompensas*, tal como demonstra a fig.3.

FIGURA 3 – CATEGORIAS GERAIS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO



(Fonte: Adaptado de António Caetano, 1999)

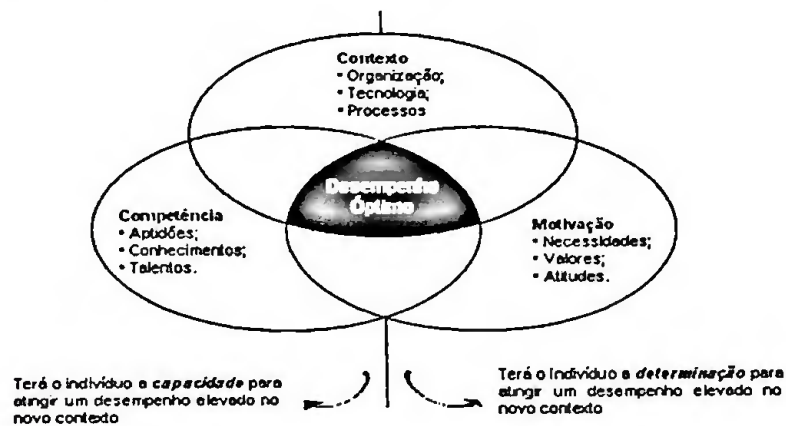
Os resultados suportam a ideia de que os objectivos da avaliação de desempenho se constituem como o elemento preponderante do sistema de avaliação. Neste sentido, a selecção de instrumentos, apoiados em directrizes comportamentais ou em objectivos definidos para a actividade, enquadra-se na óptica dos objectivos organizacionais, que é encarada como um meio de que as empresas dispõem para reforçar a manutenção e o desenvolvimento da organização, bem como para o desenvolvimento dos indivíduos que a compõem. No entanto, as empresas que assentam a sua política de gestão de recompensas, pelo menos em parte, no desempenho dos colaboradores, tendem a optar por instrumentos que visam a comparação entre trabalhadores. Porém, é um facto que a grande maioria dos sistemas de avaliação de desempenho visa vários objectivos, e não apenas um, combinando inclusive diferentes instrumentos (Caetano, 1999).

Fátima Suleman (1999), face ao estudo efectuado em diversas empresas de diferentes sectores, considera que a avaliação de desempenho aparece principalmente associada à gestão de salários ou mesmo prémios de produção, sendo o sector da transformação o que mais desenvolveu esta filosofia de avaliação, em virtude de se apresentar como o mais avançado em termos tecnológicos. Ainda, reportando-nos às conclusões do estudo, Suleman (1999) salienta que a grande maioria das empresas não possui sistemas eficazes de avaliação de desempenho, utilizando para o efeito circuitos informais de avaliação de desempenho, embora outras, quer de carácter público quer privado, se encontrem em fase de implementação de sistemas de avaliação mais abrangentes, com o intuito de incrementar ao nível da gestão de Recursos Humanos práticas de promoções por mérito.

2.5.4. A gestão da mudança e os factores que induzem o desempenho

De acordo com os resultados de vários estudos e trabalhos de investigação realizados por diversos especialistas, na área da gestão da mudança, entre eles, Bramer e Winslow (1994), são identificados os factores que influenciam o desempenho do Capital Humano de uma determinada organização sobre os quais há necessidade de reflectir, no sentido da concepção concertada de um plano ou programa de mudança.

FIGURA 4 – FACTORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DOS RECURSOS HUMANOS



(Fonte: Andersen Consulting, 1994)

O modelo de referência sugere, em síntese, que o desempenho ótimo se obtém quando se verifica uma convergência de três factores:

- **Contexto**

Que se depara ao colectivo do Capital Humano de uma determinada organização, e no qual os indivíduos são chamados a dar o seu melhor. Num cenário tridimensional, esta será a situação ótima, ou seja, a perspectiva da organização que os rodeia, a perspectiva da tecnologia disponível e a perspectiva processual.

- **Competências Individuais**

As competências dos diversos indivíduos que fazem parte do colectivo, numa perspectiva mais ampla ou alargada, entenda-se, aptidões, conhecimentos e talentos, são as mais adequadas nesse novo contexto.

- **Motivação Individual**

A motivação dos diferentes indivíduos que compõem a organização para aplicar as competências que possuem, em benefício da organização e do êxito da metodologia.

A relação entre a aprendizagem individual e o Capital Humano de uma determinada organização não é apenas o seu “*Stock de Conhecimento*”, mas também a sua

capacidade de inovar e criar. Assim, para que o conhecimento seja considerado um bem empresarial e social, deverá ser orientado para uma perspectiva de grupo-organização, e não para uma perspectiva individual. A satisfação e a motivação no trabalho e para o trabalho tendem a ser factores essenciais para o desenvolvimento do conhecimento. Paul Muchinsky (1990) considera que as teorias de satisfação organizacional procuram explicar o como e o porquê de os indivíduos estarem ou não satisfeitos com as funções que desempenham em determinado contexto de trabalho. Estas teorias examinam o conceito sob diversas perspectivas, mas não proporcionam uma ampla compreensão dos fenómenos. Assumem que existe uma co-variância entre a satisfação e a produtividade, partindo do pressuposto que aumentando a satisfação se conseguirá necessariamente aumentar a produtividade (Paul Muchinsky, 1990).

Não obstante as pesquisas científicas realizadas sobre esta matéria, não têm sido demonstrados ou evidenciados grandes resultados práticos, ou seja, resultados que permitam estabelecer definitivamente a relação causal entre satisfação e produtividade. Assim sendo, o factor trabalho, bem como as suas motivações, poderão ser encarados como uma entidade subjectiva e de múltiplas interpretações e percepções. As organizações tendem hoje a estabelecer uma ponte entre o que se denomina gestão por competências e gestão por desempenho. Dado que estas parecem estar assentes no mesmo pressuposto, ou seja, a competência ou o desempenho do indivíduo exerce influência e é influenciada pela competência ou desempenho da organização como um todo. Nesta tendência fundamenta-se e desenvolve-se a vantagem competitiva. Todavia, convém referenciar que este tipo de modelo necessita de ser consubstanciado por uma forte componente de formação, onde o desenvolvimento das competências dos indivíduos possui extrema importância.

2.6. A aprendizagem organizacional e a organização que aprende

A aprendizagem e o trabalho são dois factores que se encontram estritamente associados, em virtude de o conhecimento se assumir como o agente propulsor da acção ou do processo. É verdade que a qualidade da aprendizagem depende em grande parte da tipologia e do conteúdo do trabalho em si, ou ainda, da natureza das actividades que o constituem. Porém, não menos verdade é que a essência do trabalho resulta,

sobretudo, das opções adoptadas quer em termos técnicos, quer em termos organizacionais. Assim, podemos depreender que a natureza do trabalho em si se encontra no epicentro da relação entre as formas organizacionais e as trajectórias individuais, onde qualquer alteração de carácter organizacional origina no imediato uma reformulação dos perfis de competências requeridos e produzidos. A aprendizagem tem sido o objectivo de vários estudos sobre as diferentes formas organizacionais, que permitem inscrever e potenciar as competências dos indivíduos. Este fenómeno dá origem a duas perspectivas conceptuais, de forma a abordar a aprendizagem nas organizações: a *Organizational Learning*, perspectiva de natureza descritiva e analítica e a *Learning Organization*, de natureza prescritiva e metodológica (Lopes e Fernandes 1998).

2.6.1. *Organizational learning*

Argyris e Schon (1978) foram determinantes para o estudo e compreensão do fenómeno da aprendizagem nas organizações, pois estabeleceram, pela primeira vez, um modelo sobre o processo *organizational learning*. A génese deste modelo tem a sua origem nos princípios base da aprendizagem individual, que nos levam a concluir que o processo da aprendizagem organizacional se inicia, em primeiro lugar, no indivíduo, sendo este o agente catalisador que através da sua actuação na organização transforma a acção em aprendizagem, nomeadamente a partir da relação que estabelece com os erros ou problemas inerentes à sua actividade. Isto significa que os indivíduos actuam segundo mapas cognitivos e desenvolvem expectativas sobre os resultados esperados; no entanto, quando confrontados com eventuais desvios às expectativas criadas, recorrem à base de conhecimento da organização com o objectivo de recolher procedimentos anteriores, que permitam ajustar as percepções cognitivas aos resultados esperados, sendo este o processo que permite a aprendizagem organizacional (Argyris e Schon, 1978).

Assim, Argyris e Schon (1978) consideram que para se compreender o processo de aprendizagem individual é necessário perceber as “*theories of action*” que determinam o comportamento dos indivíduos, mais concretamente a “*espoused theory*” e a “*theory-in-use*”. A primeira corresponde à explicação dada pelo indivíduo sobre o seu eventual comportamento perante uma nova situação ou acção, que se materializa no

reconhecimento das ideias e valores pelas quais os indivíduos e as organizações se regem para o exercício das suas actividades. A segunda norteia as suas acções perante a execução de uma actividade, podendo estas ser compatíveis, ou não, com os pressupostos da teoria anterior: o indivíduo pode, inclusive, nem sequer ter a consciência da incompatibilidade entre as duas teorias. Ao desenvolver a capacidade de estabelecer processos cognitivos racionais que lhe asseguram a prossecução dos objectivos estabelecidos, o indivíduo desenvolve também, por inerência, processos que embora se considerem cognitivos têm como finalidade estabelecer a ponte entre o que fazem e o que defendem.

As *"theories of action"* da organização relacionam-se com o modo do seu funcionamento, isto é, com os diferentes mecanismos de coordenação e controlo, mais concretamente através do normativo que visa preconceber os comportamentos dos indivíduos, bem como as estratégias e pressupostos que determinam a sua estruturação e actuação. Estes determinam os circuitos de comunicação, de objectivos, e ainda os critérios de distribuição e desenvolvimento dos recursos. As *"theories of action"* materializam-se sob a forma de documentos formais, tais como: códigos de conduta, descrições de funções e processos de trabalho. No entanto, é necessário que estas sejam explícitas para que os seus membros percebam qual a missão e estratégia, e devem suscitar consenso entre os seus membros, até porque determinam a imagem que estes formulam sobre a organização (Argyris e Schon, 1978).

Quanto às *"theories-in-use"* de uma organização, nem sempre se encontram em sintonia com as *"theories-of-action"*, pelo que, para se obter um conhecimento mais aprofundado, é preciso observar o seu funcionamento orgânico, a sua dinâmica, bem como a acção dos indivíduos no desempenho da sua actividade (Argyris e Schon, 1978). As *"theories-in-use"* resultam, na prática, das constantes trocas de experiências individuais e colectivas que ocorrem na sequência do desempenho das diferentes actividades organizacionais (Bento, *apud Probst et al*, 1997).

Numa organização, quando os indivíduos, no desempenho da sua actividade, detectam um determinado erro ou constrangimento, e desenvolvem um esforço para o corrigir, salvaguardando os pressupostos da *"theory-in-use"*, realiza-se uma aprendizagem em *"single-loop learning"*. Esta permite à organização observar e controlar se os resultados

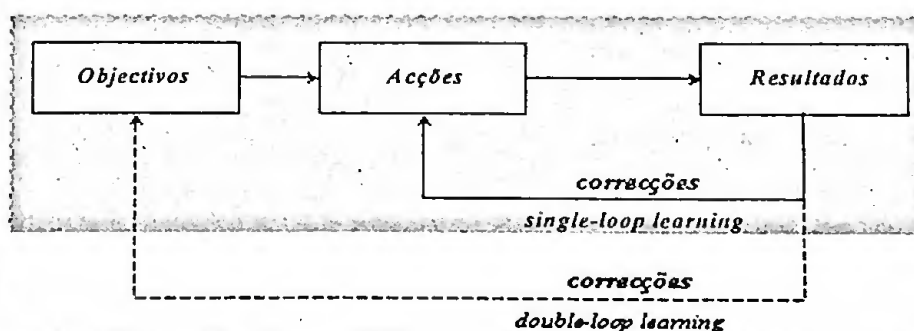
fixados se encontram ou não ajustados às “*theories-in use*”, proceder a eventuais correcções ou alterações, quando são detectados desajustamentos às práticas internas, e manter a organização dentro do seu sistema de funcionamento normal (Argyris e Schon, 1978).

Os agentes da organizational learning são aqueles que conseguem detectar um erro e descobrir as origens do erro. (Fernandes, 1999:50).

O processo de “*single-loop learning*” flui segundo a mesma lógica do *feed-back*, logo, ao serem corrigidos os erros, induz no indivíduo um *output* positivo, levando-o a alterar o seu comportamento perante acções futuras e similares, na perspectiva de atingir os melhores resultados de uma forma mais eficaz e eficiente. A deflexão entre resultados e objectivos propicia a capacidade de aprendizagem (fig.5).

No entanto, o “*double-loop learning*”, outro processo de aprendizagem, não só permite a detecção de erros e o desenvolvimento de estratégias que visem a sua correcção, mas também desenvolve a capacidade de relacionar os erros verificados com o sistema normativo da organização, que podem ter impacto na performance ou no bom desempenho desta (Argyris e Schon, 1978). Ora, neste sentido, o “*double-loop learning*” pressupõe uma aprendizagem organizacional, através da rectificação de normas ou orientações formais que sejam incompatíveis com o bom funcionamento da organização, criando, como consequência, novas prioridades que obrigam a uma reflexão ponderada sobre a relação *causa-efeito*, de forma a reestruturar as normas segundo as novas orientações estratégicas (fig.5).

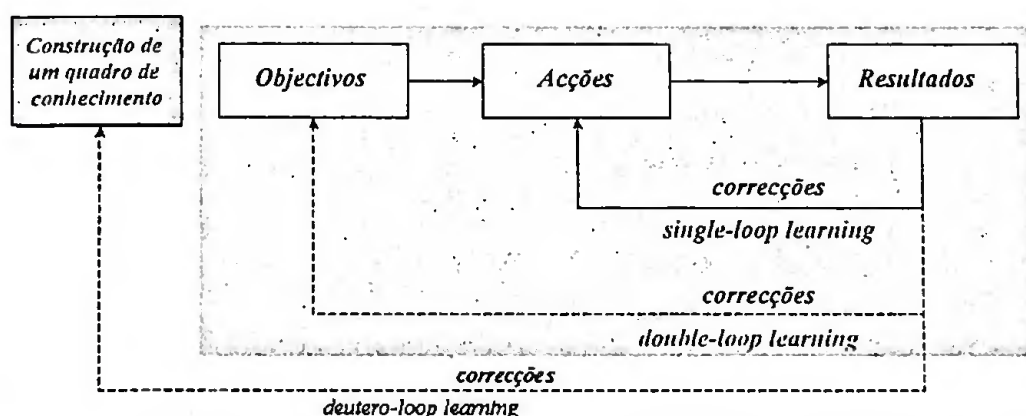
FIGURA 5 – SINGLE AND DOUBLE LOOP LEARNING



(Fonte: Adaptado de Argyris, 1995)

Para finalizar a análise dos diferentes níveis de aprendizagem organizacional, apresenta-se, por último, o processo de “*deutero-loop learning*”, que consiste na capacidade da organização se adaptar a situações adversas e de mudança, aprendendo a desenvolver processos de aprendizagem de “*single-loop learning*” e/ ou de “*double-loop learning*”. Este processo enfatiza-se, mais concretamente, através do conhecimento desenvolvido pelos indivíduos sobre o processo de aprendizagem que tem a sua origem em circunstâncias ou contextos anteriores, entendendo-se, ainda, que este processo pressupõe um momento de reflexão que leva os indivíduos a distinguirem os factores que facilitam ou inibem a aprendizagem (Bento, *apud Bateson*, 1997).

FIGURA 6 – DEUTERO-LOOP LEARNING



(Fonte: Adaptado de Argyris e Probst, 95 e 1997, respectivamente)

Fiol e Lyles (1985) apresentaram uma nova proposta para a aprendizagem - *lower-level* e *higher-level* – a qual, perante o desenvolvimento cognitivo da organização, consegue mensurar, objectivamente, se para determinado período em análise, aquele se situa abaixo do esperado ou se, por outro lado, foi acima do esperado. A primeira, a *lower-level learning*, tem como objectivo analisar se a aprendizagem ocorreu apenas numa parte da organização, pois, caso isto se verifique, é sinónimo que as associações de comportamentos e resultados não obtiveram o impacto necessário para modificar a forma de actuação e funcionamento da organização, provocando uma rotina de associações outrora construídas. A segunda, a *higher-level learning*, visa ajustar todas as normas e instrumentos reguladores, não apenas numa parte da organização ou actividade, mas também em toda a extensão da organização. Assim, as associações resultantes passam a auferir um efeito a longo prazo, permitindo o desenvolvimento de

novas capacidades de carácter cognitivo. Esta aprendizagem ocorre principalmente em ambientes dinâmicos que estejam expostos a mudanças significativas ou estímulos endógenos ou exógenos, de forma a provocar ou desenvolver novos quadros de referência que permitam redefinir a missão e a estratégia da organização.

2.6.2. *Learning Organization*

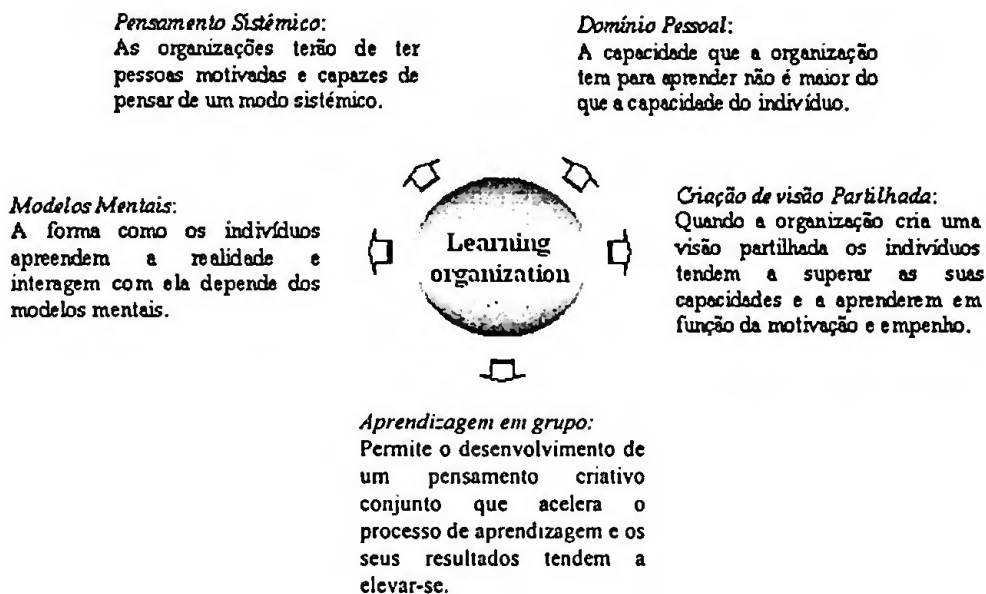
Peter Senge (1990) considera que para se manterem competitivas num futuro próximo, as organizações necessitam de desenvolver políticas e práticas que promovam a gestão do conhecimento, bem como a sua disseminação, mais do que propriamente políticas de gestão de activos financeiros ou mesmo de meios logísticos, entre outras. Nesta perspectiva, as organizações serão tanto mais competitivas quanto mais desenvolverem a capacidade de aprenderem mais depressa que as suas concorrentes. Por conseguinte, para promoverem e despoletarem o processo de aprendizagem, as organizações necessitam de envolver e estimular os indivíduos para a importância do conhecimento no seu desenvolvimento pessoal e profissional, na certeza de que, quanto mais empenhados estiverem em aprender, maior será a probabilidade da organização se ajustar às mudanças ou conjunturas futuras.

Peter Senge (1990) define as *learning organizations* como o local onde as pessoas, de uma forma contínua, desenvolvem a capacidade de criar e atingir os seus próprios objectivos, onde são encorajadas novas formas de pensamento e de aprendizagem e, acima de tudo, onde se desenvolve a inspiração colectiva e onde as pessoas têm a possibilidade de aprender como se aprende. A aprendizagem está directamente associada ao ser humano e as organizações que aprendem estão a expandir a sua capacidade de criar e recriar o seu próprio futuro. A eficácia da transferência da aprendizagem individual para a perspectiva organizacional reside na capacidade de os seus membros tornarem explícitos e transferíveis os seus modelos mentais. Assim, está implícita a ideia de que as *learning organizations* possuem uma preocupação constante em otimizar o desempenho e a performance organizacional, desenvolvendo para o efeito o potencial dos seus membros, com o objectivo de reinventar novos padrões de comportamento que permitam não só adquirir novos conhecimentos, mas também, transferir e desenvolver o conhecimento.

Algumas das características que permitem identificar e caracterizar uma *learning organization* consistem, principalmente, na capacidade de a organização reter os trabalhadores mais qualificados sem que as demais concorrentes os consigam atrair, na rápida adequação de soluções quer do ponto de vista de produto, quer de lançamento, ou mesmo produção, como resposta às exigências do mercado, mas, acima de tudo, na constante preocupação de desenvolver as competências dos seus membros, de forma a melhorar a performance e a consumir os objectivos (Fernandes, *apud Hayes et al*, 1988).

Assim, perante esta lógica de pensamento, Peter Senge (1990) considera que existem cinco “disciplinas” que constituem a base para a constituição de uma *learning organization*, propondo o seguinte modelo (fig.7):

FIGURA 7 – AS CINCO DISCIPLINAS DA LEARNING ORGANIZATION



(Fonte: Adaptado de Peter Senge, 1990)

Não obstante as disciplinas apresentadas serem consideradas fundamentais para a construção de uma *learning organization*, para produzirem o efeito desejado estas terão que ser entendidas e articuladas como um todo, pois, segundo Peter Senge (1990) verifica-se que, à medida que estas se vão relacionando, os resultados obtidos superam, em muito, o efeito que cada disciplina *per si* produz em igual período temporal, comprovando que, de facto, *o todo é maior que a soma das partes*.

A *organização qualificante* que, na opinião de muitos, constitui uma tradução fiel do termo *learning organization* da literatura anglo-saxónica (Lopes, 1999), considera que esta filosofia organizacional, muito embora lhe sejam reconhecida inúmeras características positivas, também apresenta alguns inconvenientes ou riscos (Lopes, *apud Zarifian*, 1992).

Em primeiro lugar, distinguimos vantagens como a rutura com a especialização dos postos e funções tradicionais do taylorismo e do fordismo, que contribuiu para o estabelecimento e difusão das redes de comunicação e informação mais complexas, suportadas por sistemas mais flexíveis, a descentralização da tomada de decisão, que significa que a estratégia da organização é do conhecimento geral e foi objecto da participação de todos, o apelo às competências e ao seu desenvolvimento, materializando-se sobre a lógica do trabalho em equipa, onde se constituem espaços para a reflexão e tomada de consciência dos objectivos e aprendizagem, e ainda a obrigatoriedade, reconhecida, de o indivíduo ser confrontado com novas situações e problemas que o obriguem a descobrir e a aprender a encontrar soluções. Em segundo lugar, apresentamos como desvantagens o carácter selectivo, levando à exclusão de certas camadas da população que não possuem o nível de qualificações exigidas, e a possibilidade de se virem a tornar versões “qualificadas” e “responsabilizadoras” dos princípios tayloristas, em função do recurso exagerado a sistemas de normas e procedimentos vinculativos e estandardizados (Lopes, *apud Zarifian*, 1992).

3. A ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

O Conhecimento é a informação que potencia a mudança, quer porque possibilita sustentar a acção, quer porque permite ao indivíduo ou organização a capacidade de desenvolver acções diferenciadas e com maior grau de efectividade. O Conhecimento é o resultado de um processo entre o “Saber” acumulado e a informação adquirida. Podemos aferir que o nosso conhecimento é uma configuração mutável e volátil, de contexto, padrões, relações e memórias, que evolui através das relações constantes com o meio envolvente.

Com o objectivo de simplificar a noção de conhecimento, dado as inúmeras conotações que a mesma assume ou de que é objecto, Karl Sveiby (1997) aponta o termo

Competência, como forma de simplificar a empregabilidade prática do termo, no seio da organização e respectivo ambiente de trabalho.

3.1. Tipificação do conhecimento

A melhor forma de descrever o conhecimento individual no contexto organizacional consiste em cinco *itens que per se* são independentes (Sveiby, 1997). Em primeiro lugar, a *Experiência*, que assenta em reflexões sobre erros e sucessos passados. Em segundo lugar, o *Conhecimento Explícito*, que envolve o conhecimento dos factos através da via formal, ou seja, da via educacional. Em terceiro lugar, o *Conhecimento Tácito*, que assenta na arte de “Saber fazer”, sendo o resultado da envolvimento entre a proficiência prática, física e mental. Este tipo de conhecimento desenvolve-se a partir de capacidades adquiridas, nomeadamente através do treino. O Conhecimento Tácito apresenta uma tendência para ser tanto local como obstinado, uma vez que não é possível encontrá-lo em manuais, livros ou bases de dados (Sveiby, 1997). Este tipo de conhecimento dissemina-se quando as pessoas trocam experiências ou desenvolvem um esforço sistemático para o clarificar e explicitar. A Experiência assenta em reflexões sobre determinadas atitudes, práticas e acções, que os indivíduos determinam como pólos de referência negativa ou positiva.

Por fim, os últimos dois itens da cadeia: por um lado, o *Julgamento de Valor*, que consiste em percepções que o indivíduo acredita como correctas e verdadeiras e, por outro, a *Rede Social*, que se estabelece dentro ou no seio do meio ambiente e de uma cultura organizacional (Sveiby, 1997).

O conhecimento individual define-se como um conjunto de crenças mantidas pelos indivíduos relativamente a relações causais entre fenómenos. O conhecimento organizacional é definido como um conjunto de crenças partilhadas pelos indivíduos, ou grupos de indivíduos de uma determinada organização. Todavia, o conhecimento organizacional poderá também assumir a perspectiva do somatório dos diferentes conhecimentos individuais usados no processo de criação de valor.

Do ponto de vista individual, o conhecimento é a simbiose entre as diferentes experiências, valores, capacidade de interpretação e informação em contexto

relacionada por determinado indivíduo. Esta relação possibilita ao indivíduo, a construção de uma plataforma ou estrutura, que visa essencialmente a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Os indivíduos possuem a capacidade de transformar continuamente a informação, quer do tipo generalista, quer do tipo específico, em conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1995). Esta transformação ocorre quando o indivíduo estabelece comparações, relaciona acontecimentos, avalia consequências. Neste sentido, poderemos concluir que todo o conhecimento definido ou que circunscreva o campo individual possui sempre uma dimensão tácita (Polanyi, 1969).

Nonaka (1994), refere que face às componentes do conhecimento organizacional, a distinção entre os diferentes tipos de conhecimento é explicada pela diferenciação que se estabelece entre conhecimentos tácito e explícito. Assim, ao ser transmitido ou difundido pela organização, segundo o circuito ou via formal, o conhecimento explícito permite o enriquecimento ou a aquisição pela organização de novos conceitos e informações técnicas cientificamente testadas. O conhecimento tácito, por seu lado, encontra-se profundamente enraizado na acção e no comprometimento e envolvimento dos indivíduos que constituem a organização. As organizações possuem conhecimento que se encontra difundido e que é partilhado por toda a estrutura organizativa. No entanto, existem situações em que, dada a sua especificidade, o conhecimento apenas se encontra disponível ou retido em determinados grupos de indivíduos, ou até em pequenas áreas móveis e funcionais.

3.2. Integração e desenvolvimento do conhecimento

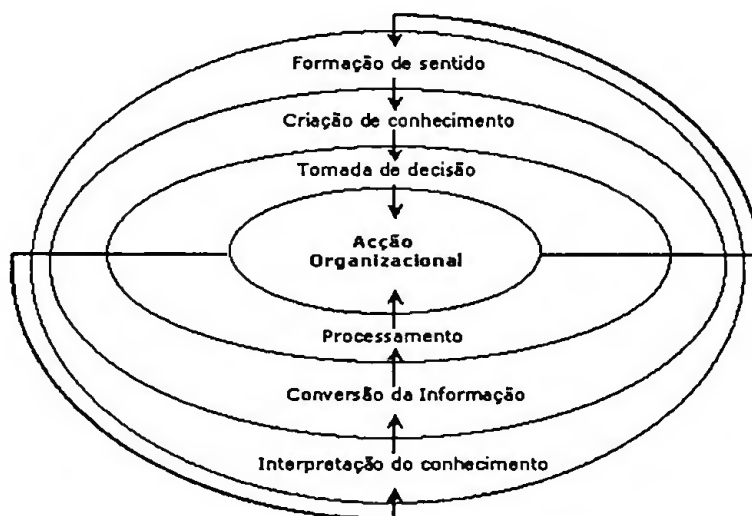
A grande questão prende-se com a mobilidade do conhecimento, ou seja, com a forma como este se assume ou se caracteriza. Esta mobilidade passa pela capacidade da organização saber distinguir ou diferenciar entre o que se entende por movimentação de conhecimento externo e interno (Kogut e Zander, 1992). Serrano e Fialho (1995) enfatizam a ideia de que nos grupos, o conhecimento se associa normalmente à prática, na medida em que emerge de forma natural, circulando facilmente por todos os elementos que os constituem. Porém, nos grupos onde a prática não se encontra partilhada, o conhecimento e o saber-fazer necessitam de ser separados, para que o

conhecimento flua. Esta última perspectiva é geradora de alguma instabilidade, dada a multiplicidade de diferentes práticas, padrões, prioridades, e até critérios de avaliação.

Segundo Loureiro (2003), a produção de conhecimento é um processo colectivo, de natureza interactiva, que pressupõe uma partilha de informação e de atitudes nas várias fases do desenvolvimento do conhecimento. Ora, para transformar o conhecimento num activo organizacional com valor, o conhecimento, a experiência e a perícia necessitam de ser formalizados, distribuídos, partilhados e acima de tudo aplicados. O Conhecimento a um nível mais fundamental é gerado pelos indivíduos (Nonaka, 1994); as organizações *per se* não possuem capacidade para criar conhecimento. Assim, o papel da organização passa imperativamente por se focalizar, por um lado, na disseminação e potenciação do conhecimento gerado pelos indivíduos e, por outro, na forma de o reter como parte integrante da sua rede de conhecimento.

A compreensão quanto à forma de criação e gestão de conhecimento pode ser analisada e interpretada pela seguinte matriz, que pretende ilustrar como se processa a conversão do conhecimento tácito em explícito.

FIGURA 8 - MATRIZ - CICLO DA ACÇÃO ORGANIZACIONAL



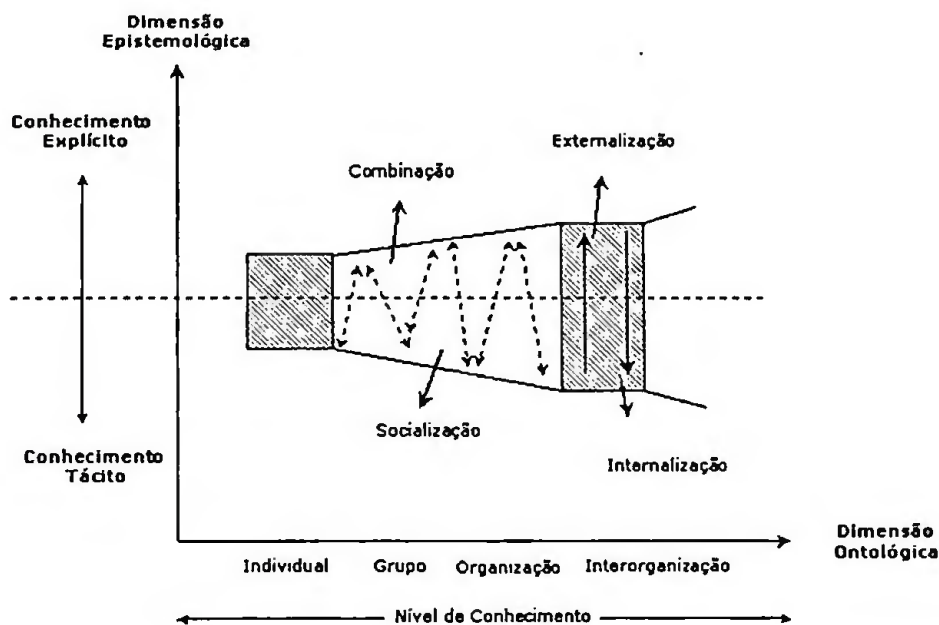
(Fonte: Choo, 1996)

Nesta matriz é possível analisar os diferentes estádios de interacção social, através dos quais o conhecimento é gerado nas organizações. O processo de criação de conhecimento organizacional resulta fundamentalmente da interacção entre os

diferentes níveis de conhecimento, ou da relação que se estabelece entre os indivíduos e os diferentes conhecimentos. Neste processo dinâmico, é importante que o conhecimento gerado pelas diversas interações seja integrado e absorvido pela organização.

A criação de conhecimento surge e explica-se através de uma espiral de conhecimento (Nonaka, Takeuchi, 1995) que fundamenta o grau de importância que o comprometimento individual assume perante os processos de conversão do conhecimento tácito em explícito (fig. 9).

FIGURA 9 - DIMENSÕES DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL



(Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1995)

Este envolvimento ocorre quer ao nível do indivíduo e do próprio grupo, quer ao nível da organização e ambiente em contexto, ou seja, desenvolve-se mediante duas dimensões distintas, a Epistemológica e a Ontológica.

A *Dimensão Epistemológica*, segundo Nonaka e Takeuchi (1995), é reflectida nos quatro modos de conversão do conhecimento, isto é, através das várias combinações

existentes entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Assim, esta dimensão pressupõe os seguintes modos de conversão:

- ***Conversão via Processo de Socialização***

É a conversão emergente da interacção do conhecimento tácito entre indivíduos, nomeadamente através da observação e prática. A fonte de promoção deste tipo de conhecimento assenta na experiência partilhada.

- ***Conversão via Processo de Combinação***

Esta conversão por via da Combinação envolve diferentes séries de conhecimento explícito, existentes e devidamente assimiladas pelos indivíduos. Pretende despoletar a criação de conhecimento explícito suplementar.

- ***Conversão via Processo de Internalização***

Processo em que a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito se efectiva segundo uma lógica semelhante à do conceito de aprendizagem, onde a condição básica assenta no facto de o conhecimento explícito se relacionar com a acção e a prática.

- ***Conversão via Processo de Externalização***

Processo que visa converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito, consistindo na tradução e estandardização do conhecimento tácito, para que possa ser compreendido e apreendido por outros indivíduos.

A *Dimensão Ontológica* na origem do conhecimento combina os processos de conversão anteriores com os três níveis de representação do conhecimento, a saber, Individual, Grupal e Organizacional (Nonaka, 1994). Nesta perspectiva, existem diversos factores que influenciam os modos de conversão do conhecimento, tais como:

- ***Socialização como factor influenciador***

Este factor é iniciado através da construção de um “Tempo” ou “Campo” de interacção, que facilita a partilha de experiências e conhecimentos. Ocorre quando existe um contacto directo entre indivíduos ou, por outras palavras, quando se realiza no âmbito da interacção pessoal. É objectivo deste ambiente criar um clima de empatia, confiança e partilha de emoções e valores através do processo de convivência.

- ***Externalização como factor influenciador***

Factor que se inicia no âmbito do diálogo, em que as “metáforas” são utilizadas com o intuito de aligeirar o processo de articulação das suas próprias perspectivas e disseminação do conhecimento tácito. Verifica-se quando um indivíduo procura partilhar um acontecimento, método ou conceito, com outros intervenientes ou grupo.

- ***Combinação como factor influenciador***

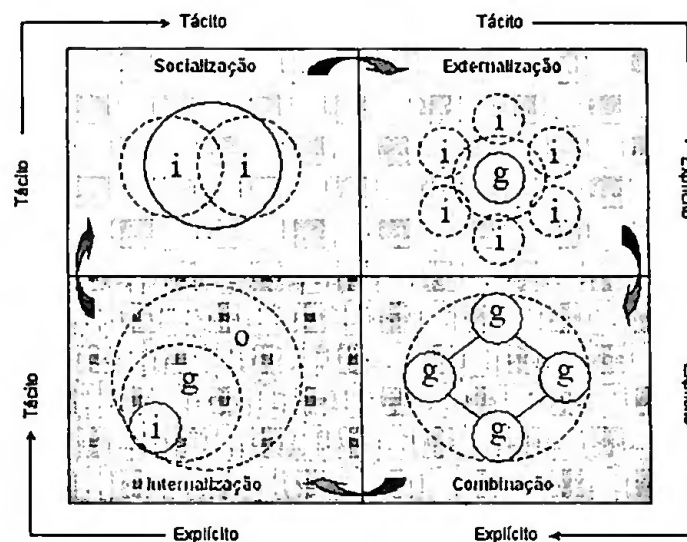
Este processo é facilitado através da coordenação entre os diferentes membros da organização, recorrendo também a todo o tipo de informação, documental ou digital, armazenada na organização. Quando desenvolve a disseminação do conhecimento explícito pela organização, este factor realiza-a no fórum organizacional, isto é, procura chegar a todos os seus membros e unidades de desempenho.

- ***Internalização como factor influenciador***

É estimulada através do processo do “*learning by doing*”, em que os indivíduos partilham o conhecimento explícito recorrendo à experimentação, que se traduz gradualmente no sistema de tentativa e erro, nas diferentes fisionomias do conhecimento tácito.

Os factores descritos devem ser incorporados como etapas de um processo contínuo e circular que ocorrem no seio de um grupo ou comunidade, na organização. O resultado desta coordenação permite que se estabeleça uma interdependência entre o processo de desenvolvimento de conhecimento na organização, e o processo de desenvolvimento da comunidade de praticantes (Nonaka, 1994), até porque a prática estimula a compreensão da tarefa ou actividade, podendo através da experimentação levar à reformulação da mesma e inclusive ser estendida a toda a comunidade (fig.10).

FIGURA 10 – ESPIRAL DE CRIAÇÃO E CONVERSÃO DO CONHECIMENTO



(Fonte: Nonaka e Kono, 1998)

A criação de conhecimento, segundo o modelo de conversão do conhecimento (Kogut e Zander, 1992), parte do pressuposto de que este é gerado sobre a figura do conhecimento tácito e explícito já existente na organização. Assenta no conceito “*Competências Integradoras*”, segundo o qual as organizações tendem a aprender através das suas práticas actuais, reflectindo sobre combinações e recombinações do conhecimento já existente.

Segundo Nonaka (1995), no mundo ocidental, o conhecimento teve a sua origem e desenvolvimento sobre duas perspectivas: a primeira, o empirismo, explica o conhecimento como resultado da experiência, a segunda, segundo o espectro do “*rationale*”, sustenta que o conhecimento é criado através da razão e da reflexão. Se é verdade que o empirismo advém do classicismo, com o enfoque no dualismo sujeito-

objecto, também é verdade que o “*rationale*” deriva da constatação da evolução humana, em que o saber era difundido através da sua inserção em comunidades ou em grupos que efectuavam tarefas preestabelecidas, isto é, a sua concepção já havia sido previamente desenhada e normalizada. Assim, estas *comunidades de prática*, em que o conhecimento detido pelo todo é substancialmente superior à soma do conhecimento retido por cada um dos seus indivíduos, evidenciam configurações comunicativas e de aprendizagem próprias, ou mesmo específicas, que podemos denominar por conhecimento tácito. Ora, é esta tipologia de conhecimento (Nonaka, 1995), tácito colectivo, que inviabiliza a concentração da totalidade do conhecimento tácito organizacional em apenas um indivíduo ou classe da organização, na medida em que, perante a mesma tarefa ou problema, poderão existir distintas perspectivas para a sua execução ou resolução, respectivamente.

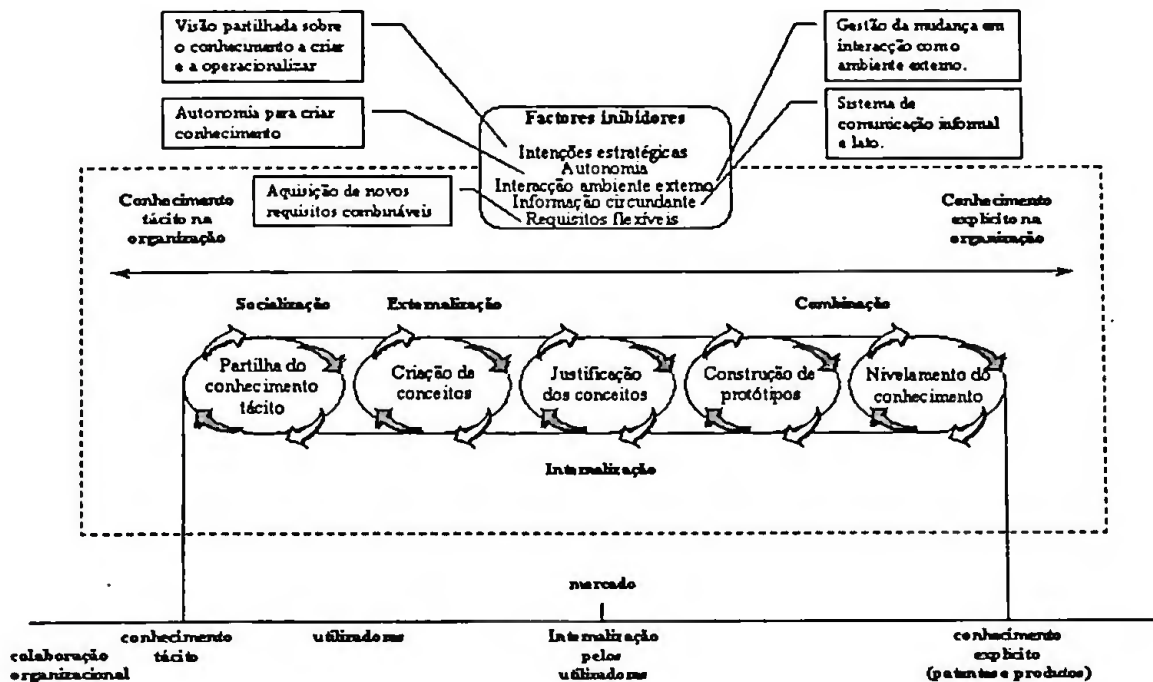
Segundo Nonaka (1995), as organizações ocidentais privilegiam a concentração do saber em órgãos de topo ou em indivíduos de maior capacidade técnica e qualificacional. A partilha do conhecimento não envolve a vertente operacional da organização e apenas a cadeia superior desta tem acesso a informação institucional e a participar em projectos ou medidas que têm por objectivo potenciar a performance organizacional, o que contribui, de certa forma, para o crescimento desproporcional dos diferentes indivíduos na organização. Para ocorrer a criação de conhecimento numa organização, é necessário que os artefactos ou concepções desenvolvidas por uma equipa de projecto, ou mesmo um só indivíduo, sejam partilhados por todos os restantes membros da organização, mesmo que estes, no imediato, não necessitem de os incorporar como conhecimento.

A disseminação de informação de cariz redundante pela organização (Nonaka, 1995) promove a partilha do conhecimento tácito entre os seus membros, na medida em que permite aos demais indivíduos compreender e perceber as medidas ou projectos em curso, e inclusive ajuizar sobre os seus pressupostos, emitindo opiniões válidas que em muito poderão contribuir para o sucesso da sua implementação. É, portanto, na velocidade de processamento da informação, bem como na capacidade de reacção dos seus membros, *feed-back*, que se estabelece o processo de aprendizagem organizacional. O valor atribuído à partilha de informação redundante é uma das características mais notáveis dos sistemas empresariais orientais (Nonaka, 1995), que institucionalizaram

que a informação redundante é parte integrante da organização, para o desenvolvimento de novos produtos e serviços que permitam uma maior capacidade de resposta às alterações de mercado, e às imposições das novas tecnologias, visto que apela à participação e crítica de todos os membros que compõem a organização.

Assim, Nonaka (1995) propõe um modelo que visa estabelecer as cinco fases do processo de criação de conhecimento na organização, a saber: partilha do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de protótipos e nivelamento do conhecimento (fig.11).

FIGURA 11 – PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL



(Fonte: Nonaka, 1995)

Na perspectiva do modelo de Nonaka (1995), o processo de criação do conhecimento organizacional começa com a partilha do conhecimento tácito, numa primeira fase, em que o conhecimento detido por cada um dos indivíduos da organização deve ser exteriorizado, trabalhado e colocado à disposição de todos os membros da organização. Na segunda fase, o conhecimento tácito disponível ao ser colocado em acção, por exemplo, por uma equipa de projecto, é convertido em conhecimento explícito sob a forma de um novo conceito ou concepção, processo, em parte, muito similar ao da externalização. Porém, a criação de um novo conceito, na terceira fase do processo,

deve ser amplamente justificada e explicada, para que os indivíduos possam avaliar a sua importância ou não para a organização. A conversão dos conceitos num novo modelo caracteriza a quarta fase do processo, onde se efectiva a disseminação dos objectivos inerentes ao novo conceito por todos os indivíduos da organização, podendo assumir a forma de um protótipo, caso se trate do desenvolvimento de um novo produto, ou mesmo, de pequenos desenvolvimentos tecnológicos no sistema operativo e de produção, de alterações ao nível da estrutura organizativa ou funcional ou de um novo código de conduta, entre outros. A quinta e última fase do processo, tem como objectivo estender o conhecimento criado a todas as estruturas da organização, inclusive às empresas subsidiárias, caso funcione em Rede, de forma a nivelar o conhecimento entre todos os indivíduos da organização.

A gestão sistemática do capital intelectual (Stewart, 1999) é conseguida mediante uma reciclagem contínua de conhecimentos e uma utilização criativa do conhecimento e experiências partilhadas, entre outras. A operacionalização desta condição exige à organização a concepção de perfis funcionais ajustados às novas exigências, a respectiva descrição e reorganização dos processos de negócio, bem como a elaboração de manuais de utilizadores e redes. A formação a prosseguir deve ser orientada para o desenvolvimento de novas competências, ou para colmatar eventuais desajustamentos funcionais, assegurando, desta forma, a retenção do conhecimento organizacional. Após o desenvolvimento das competências de suporte aos processos, estas passam automaticamente a fazer parte integrante do Capital Estrutural da Organização. As medidas expostas visam assegurar as condições necessárias para uma rápida partilha do conhecimento e contribuir para o crescimento sustentando do conhecimento colectivo. Com a redução dos *timings* de base entre a partilha do conhecimento e a aprendizagem, o Capital Humano torna-se mais produtivo, não só porque se move em processos mais eficientes e estruturados, mas também porque acede à informação de forma mais rápida e eficaz.

4. O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS COMPETÊNCIAS

A necessidade de inovar os processos organizacionais tem levado à reconceptualização de várias práticas ligadas à gestão da formação profissional, caracterizando-a como um dos pilares da flexibilidade na organização do trabalho, da gestão das competências e do

conhecimento. A aprendizagem organizacional constitui uma etapa essencial da gestão do conhecimento, alargando o âmbito da formação ao desenvolvimento de novas competências no local de trabalho e à transformação das organizações. Ora, estando nós numa época de transição para uma economia do conhecimento, torna-se imprescindível o desenvolvimento e a implementação de uma política integrada de apoio à inovação, que vise a criação e incorporação de novos conhecimentos como factores chave de competitividade.

A inovação não incide apenas sobre os processos de produção, produtos e tecnologia de suporte, mas abrange também a organização e os métodos de gestão, implicando uma mudança no plano das atitudes, dos comportamentos e das próprias relações sociais. Estes aspectos obrigam a reformulações profundas no actual modelo de gestão a ocorrer numa dupla perspectiva: a primeira, no desenvolvimento de sistemas de informação e comunicação que viabilizem a cooperação organizacional e, a segunda, no desenvolvimento e aproveitamento de competências específicas.

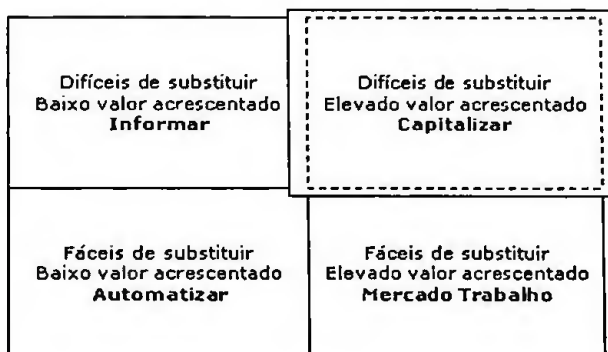
As organizações tendem a ter um papel crescente e fundamental na oferta de formação, ao mesmo tempo que se pretende responsabilizar cada vez mais os indivíduos pela sua formação, com vista à sua melhor inserção profissional e melhor integração na sociedade (Kovács, 2002). A aprendizagem necessita de ser contínua, de forma a permitir a actualização e o aperfeiçoamento de conhecimentos, e também para o desenvolvimento de competências técnico-organizativas exigidas pelas mudanças de contexto organizacional.

4.1. O capital humano e a riqueza das organizações na óptica da reengenharia dos processos

Hoje, as organizações desenvolvem as suas estratégias de actuação tendo presente as competências instaladas para o efeito (Camara, 1999), uma vez que serão estas que permitirão pôr em prática a operacionalização das orientações estratégicas definidas pelos conselhos de gestão ou administração. Thomas Stewart (1999) considera que a gestão operacional do Capital Humano nas organizações se subdivide em quatro quadrantes independentes, em que uma correcta afectação dos recursos permite às

organizações desenvolverem um *Tableau* que espelhe a situação actual do conhecimento. Esta medida permite uma actuação mais concertada ao nível da selecção da metodologia a adoptar, bem como da selecção da população alvo a potenciar e desenvolver (fig.12).

FIGURA 12 - GRELHA DE STEWART



(Fonte: Thomas Stewart, 1999)

O Capital Humano de uma organização encontra-se definitivamente no quadrante superior direito, que corporiza os indivíduos cujo talento e experiência acrescentam ou criam valor para a organização, sendo privilegiadas competências como:

- *Capacidade de Planeamento e Organização;*
- *Sentido Organizacional;*
- *Capacidade de Trabalho em Equipa;*
- *Resistência ao Stress;*
- *Sentido de Desenvolvimento Pessoal;*
- *Pró-actividade;*
- *Empenho e Disponibilidade;*
- *Entre outras...*

Esta situação constitui a razão pela qual os clientes dão preferência a determinada organização em detrimento de outra, que actua no mesmo mercado ou com o mesmo tipo de negócio. Os restantes quadrantes são classificados por Stewart (1999) como áreas ou zonas de custo. Assim, quanto maior for a capacidade instalada de Capital Humano neste quadrante, entenda-se quadrante superior direito - Capitalizar - maior

será a competência da organização para gerar valor e retorno sobre o investimento, ficando inclusive menos vulnerável face aos concorrentes mais directos e a eventuais intempéries conjunturais. Estes indivíduos sabem como servir e criar as necessidades dos clientes, potenciando a vantagem competitiva. Considerar o capital humano deste modo (Stewart, 1999) permite à organização reflectir sobre a forma de o capitalizar e antever a forma de o construir. Os métodos a adoptar e as acções a desenvolver visam essencialmente a capitalização do conhecimento individual ou de determinado segmento, com o intuito de criar um bem ou valor organizacional extensível a toda a comunidade.

Nonaka (1995) contraria esta perspectiva de abordagem sobre o capital humano, defendendo que o conhecimento organizacional é produzido por todos indivíduos da organização, apresentando para o efeito dois métodos cujas estratégias em si são distintas, a saber: “*overlapping approach*” e “*rotation approach*”. O primeiro, muito utilizado pelas empresas japonesas, que para o mesmo projecto constituem diferentes equipas para a sua abordagem, com o objectivo não só de as colocar em competição, fortalecendo o espírito de grupo e o sentido de empresa, mas também de obter diferentes propostas devidamente sustentadas, com as respectivas vantagens e desvantagens à sua implementação. A competição interna encoraja as equipas e os seus membros a pensar o projecto sobre as mais variadas perspectivas, sendo o processo supervisionado por um líder que tem como missão orientar a equipa para a construção de um comum entendimento sobre a melhor proposta a levar a cabo.

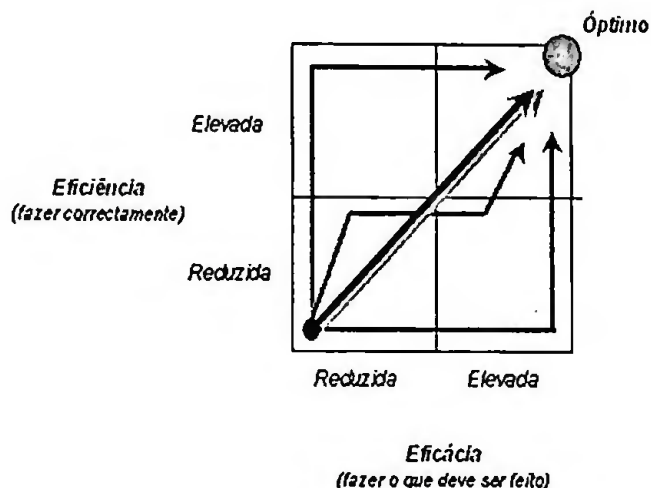
O segundo, através da rotação dos seus membros por diferentes áreas tecnológicas ou actividades que incidam sobre a criação, desenvolvimento e marketing de produtos (Nonaka, 1995). Este tipo de rotação permite aos indivíduos a compreensão do negócio segundo diferentes perspectivas, fazendo com que o conhecimento organizacional flua por toda a organização e que a sua aplicação seja de fácil utilização, conferindo ainda a cada indivíduo a possibilidade de diversificar as suas competências e conhecimentos. A informação adquirida pelo indivíduo através do exercício de diferentes actividades, permite à organização expandir a sua capacidade de criação de conhecimento. A produção de conhecimentos, hoje reconhecida como elemento chave da economia do conhecimento, não se poderá limitar única e exclusivamente aos especialistas. O conhecimento tácito (Kovács, 2002) acumulado pela experiência através do exercício de

diferentes funções ou actividades profissionais é, sem sombra de dúvidas, uma fonte imprescindível de inovação, pelo que, quanto mais a organização promover a aprendizagem individual maior será a sua capacidade de adaptação à mudança.

4.1.1. A reengenharia de processos e as novas competências

As organizações inteligentes tendem a atribuir menor investimento em trabalho que *per se* não seja valorizado pelos seus clientes ou não acrescente valor à cadeia produtiva. Nas actividades cujas competências são fáceis de substituir e que possuem baixo valor para a organização, a automatização tende a proliferar. Este processo de reengenharia tem por objectivo simplificar os circuitos, com o intuito de obter ganhos ao nível do binómio eficiência-eficácia, e na racionalização de custos administrativos (Alves, *apud Hammer*, 1995). A combinação entre o factor eficácia (fazer o que deve ser feito) e o factor eficiência (fazer correctamente), permite repensar todo o processo com o intuito de o fazer convergir para o ponto óptimo (fazer eficientemente o que deve ser feito), tal como pretende demonstrar a seguinte figura:

FIGURA 13 - PERSPECTIVA CONCEPTUAL EFICÁCIA - EFICIÊNCIA NOS PROCESSOS

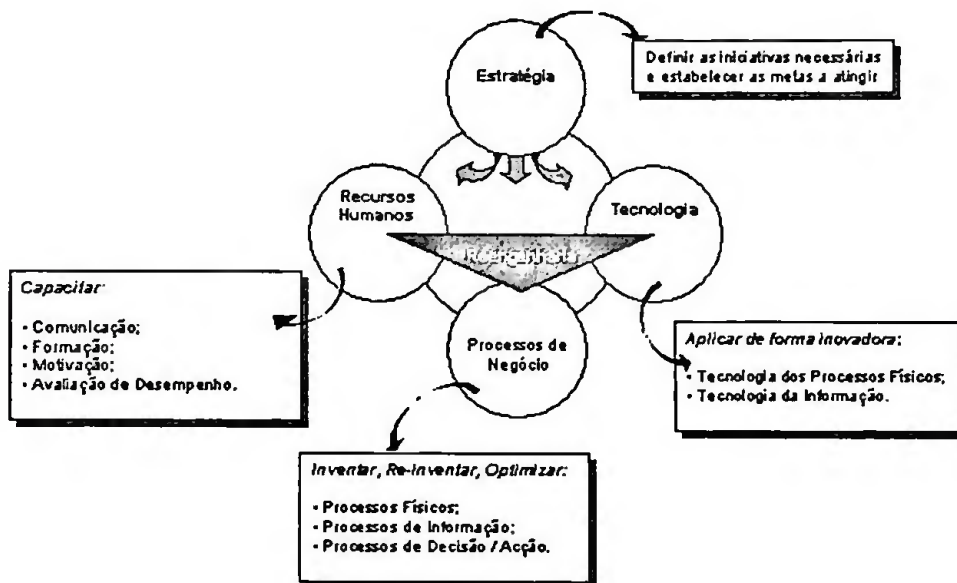


(Fonte: Alves, 1995)

As alternativas que se deparam no momento de “inventar” ou “reinventar” um qualquer processo são tão diversas e sujeitas a um número de variáveis, que se torna difícil definir qual o método de abordagem mais indicado. No entanto, é possível indiciar um

quadro de referência que permite à organização, a sistematização e análise dos pressupostos inerentes à mecânica de um processo desta natureza.

FIGURA 14 - QUADRO DE REFERÊNCIA DE UM PROJECTO DE REENGENHARIA



(Fonte: Alves, 1995)

A vertente relacionada com o Capital Humano, isto é, a dimensão que preconiza a capacitação das pessoas para os novos modelos de trabalho implica a necessidade de capacitar e conquistar a adesão dos que vão realizar as actividades subjacentes ao novo modelo ou processo (Alves, 1995). A capacitação do Capital Humano é necessária para desenvolver as competências das pessoas que, de forma directa ou indirecta, se encontram implicadas na reestruturação ou introdução de novos processos. O desenvolvimento deverá ser enfatizado até ao limite que se torne necessário, para que as pessoas atinjam níveis de desempenho superiores. A obtenção de performances superiores de desempenho (Bertoni, 1994) depende de outros factores que não apenas da obtenção de conhecimentos, nomeadamente criatividade, capacidade de liderança e capacidade de relacionamento interpessoal, entre outros.

A reengenharia que, para muitos, é condição *sine qua non* para a mudança e inovação organizacional, para outros, os seus críticos, é um método que apesar de retomar princípios socio-técnicos, nomeadamente o trabalho em equipa e o *feedback* no processo de trabalho, os subverte em prole de uma racionalização de custos com base na desvalorização dos recursos humanos (Kovács, *apud Mumford*, 2002). A ênfase da

reengenharia está na racionalização dos processos operativos de carácter mecânico, principalmente nos serviços, explorando as características das novas tecnologias de informação e comunicação com o objectivo de aumentar a flexibilidade funcional e operacional e a eliminação de desperdícios. Ora, esta flexibilização origina a compressão hierárquica, descentralizando os centros de decisão e reconfigurando a coordenação (Kovács, 2002), isto é, ao invés de esta ser exercida pelos órgãos intermédios da organização, passa para a responsabilidade das redes locais ou equipas de operação de processo. A reengenharia, ao colocar a ênfase nas novas tecnologias de forma a obter ganhos de eficiência, racionalização e de optimização dos processos produtivos, segundo os seus críticos, desvaloriza o factor humano e a sua importância para as organizações, descurando a formação profissional e a aprendizagem, principalmente a ligada à experiência e à prática. A concentração e externalização de grande número de actividades (Kovács, 2002), a compressão dos processos de trabalho e de decisão numa lógica apenas de racionalização de custos, por razões óbvias, origina despedimentos e reformas antecipadas, criando um ambiente de insegurança no seio da organização, o qual não propicia a criatividade e a confiança indispensáveis à inovação.

A globalização e a liberalização dos mercados implicam uma tendência por parte das organizações para a adopção de políticas e práticas cujos pressupostos levam a uma descaracterização dos recursos humanos, a uma desvalorização do factor trabalho e a um esvaziamento de qualificações e competências, em virtude da agressividade imposta pelas regras da racionalização, eficiência e optimização dos processos que são requisitos propostos e amplamente divulgados pelos métodos de gestão como, o *downsizing*, o *rightsizing* e a *reengineering*. A gestão orientada para a compressão ou racionalização de custos com o capital humano tende a limitar a aprendizagem individual, com repercussões na criação e assimilação de conhecimento pela organização (Kovács, 2002).

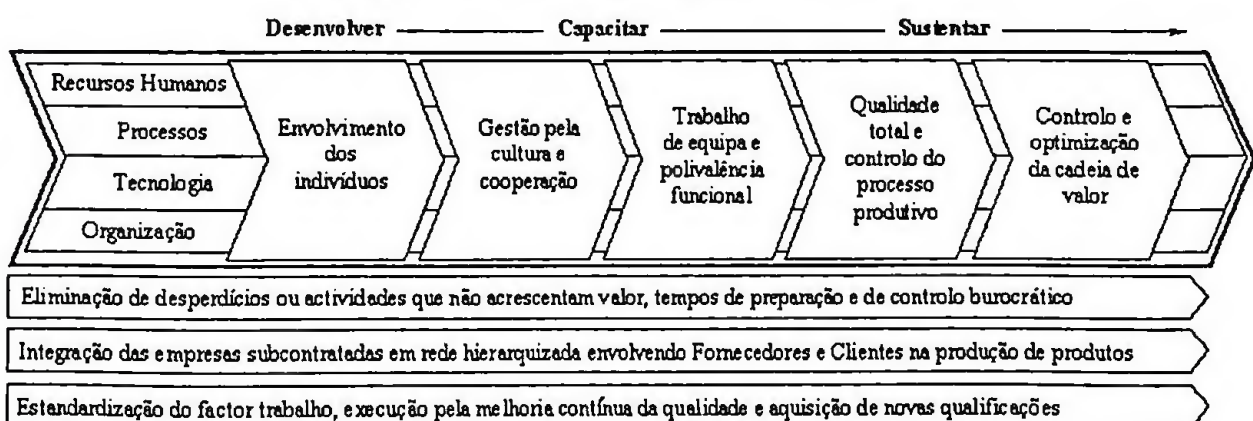
4.2. A organização do trabalho e as novas competências no modelo *lean-production*

O modelo teve a sua origem no início dos anos cinquenta, através da experiência levada a cabo por Taiichi Ohno com o objectivo não só de tentar reduzir custos com o factor

produção, mas também de fluidificar a sua mecânica produtiva (Correia, 2003). A perspectiva consistia, simplesmente, em articular e encadear as diferentes máquinas de produção no mesmo local ou espaço de trabalho, ao invés do velho sistema taylorista que afectava um homem por máquina, independentemente da sua localização. Assim, a experiência passava por atribuir apenas a um indivíduo o controlo e a operação sobre três ou quatro máquinas distintas, onde, de uma forma sequencial, este realizava diferentes operações ou tarefas inerentes ao processo de fabrico, ou seja, pedia-se a operadores altamente especializados em determinado tipo de máquina que desempenhassem outras tarefas de carácter mais diversificado permitindo, dessa forma, alargar o seu grau de polivalência e flexibilidade (Correia, 2003). Assim, o estabelecimento deste fluxo contínuo de produção permitiu, por um lado, reduzir substancialmente os desperdícios inerentes ao factor produtivo e, por outro, aumentar de uma forma significativa o índice de produtividade face ao processo anterior.

O fascínio pelo modelo *lean production* acentuou-se após a publicação, no início da década de 90, de um estudo realizado por Womack e Jones sobre o futuro do sector automóvel num relatório do MIT (Kovács, 1998). As grandes conclusões proferidas pelos seus autores para o sucesso e competitividade das empresas, nas actuais condições, passariam pela adopção deste modelo desenvolvido na fábrica da Toyota no Japão. A partir de então, o entusiasmo pelo mesmo não parou de crescer, sendo hoje inclusive encarado como o modelo do futuro. Os princípios deste modelo (Kovács, 1998) assentam em pressupostos como: a eliminação de desperdícios, qualidade total, estandardização do trabalho, trabalho em equipa, envolvimento, organização participada, enfoque no Cliente, entre outros (fig.15).

FIGURA 15 –DINÂMICA DO MODELO LEAN PRODUCTION



(Fonte: Adaptado de Kovács, 1998)

De forma a alcançar os objectivos propostos pelos princípios enunciados (Correia, 2003), o modelo organizativo flexibilizou-se através de uma maior maleabilidade dos conteúdos e funções inerentes a cada posto de trabalho, e do recurso a uma maior rotatividade dos indivíduos por diferentes áreas funcionais. Naturalmente que as medidas adoptadas se traduziram numa perda de especialização por parte do trabalhador, e conseqüentemente numa redução da eficácia estática. Porém, permitiram a este adquirir novas competências e qualificações (Correia, 2003), aprendendo a dominar novas técnicas, ferramentas e outros métodos de trabalho e, na prática, conferiram-lhe a possibilidade de desenvolver e potenciar novos e diferentes conhecimentos, bem como a aprendizagem, pelo domínio prático, sobre os processos. Na óptica da empresa, as medidas traduziram-se num aumento significativo da eficácia operacional, conferindo-lhe maior dinâmica e capacidade de reacção às mudanças. Nesta perspectiva, também os fluxos de informação e comunicação internos são objecto de reformulação, passando a ser descentralizados e praticamente sem intervenção directa das chefias, o que permite aos restantes indivíduos um maior envolvimento e participação nos processos de tomada de decisão, e ainda, ampliar os seus horizontes em termos de competências e expectativas.

O efeito da mudança tecnológica na natureza do trabalho, bem como nas competências e nas qualificações exigidas, permite colocar em evidência algumas das tendências que a *lean production* privilegia em matéria de conhecimento, tais como:

- ***Centralização da qualificação***

Desvio do centro de qualificação para as funções mais qualificadas ou que, pela sua natureza, contribuem com maior valor acrescentado para a organização, nomeadamente concepção, gestão, arquitectura de sistemas, *project management*, entre outras;

- ***Conhecimento técnico lato***

Procura de um novo saber orientado para a capacidade intelectual, de uma nova forma de comunicação e aptidão crítica, e ainda, de um conhecimento técnico mais abrangente ou transversal não circunscrito apenas a uma actividade profissional;

- *Capacidades orientadas*

Valorização e exigência de competências de carácter relacional, isto é, capacidade de trabalho em equipa, sentido de grupo e de cooperação e orientação para o Cliente externo ou interno, como consequência da maior autonomia e responsabilidade das funções;

- *Faculdade de aprendizagem*

Capacidade do indivíduo ou do grupo para a aquisição de novas competências e qualificações, de forma a capacitar a sua resposta a novas exigências técnicas e organizacionais, a processos em constante mudança, etc...

Em suma, sendo o modelo suportado por um conjunto de requisitos como a elevada qualificação e polivalência do capital humano, a melhoria contínua dos processos de produção, a utilização da mais avançada tecnologia em função da maximização do tempo de trabalho e a adopção do método *kaban* (ferramenta de gestão para determinar o quê, quando e como fazer) para controlo de encargos relativos a *stocks* e custos administrativos, permite a obtenção de ganhos consideráveis de produtividade e uma rendibilidade ímpar (Correia, 2003). Para os críticos deste modelo, segundo Kovács (1998), a aplicação prática dos princípios da *lean production* permite à organização potenciar a sua capacidade competitiva, muito embora, na verdade, pela via da racionalização e da standardização dos processos produtivos, o que os leva a assegurar que esta lógica não é mais do que *taylorismo interiorizado*.

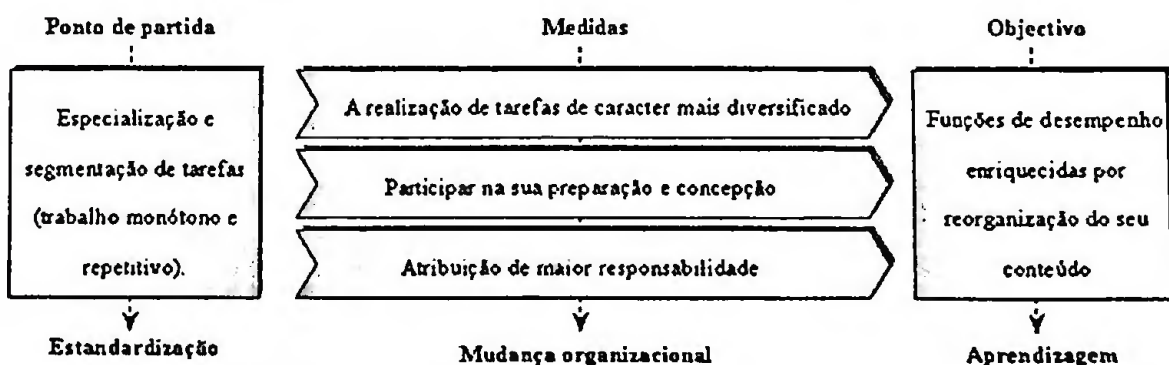
Estudos muito recentes (Kovács, *apud Bonazzi*, 1998) apontam para uma crescente degradação da qualidade de vida no emprego, em virtude da propagação desta lógica organizacional pelas empresas na sua generalidade, apresentando como consequências directas, entre outras, horários e ritmos de trabalho intensos, climas instáveis, pressões diversas e insegurança. Além disso, estes estudos evidenciam ainda outros tipos de consequências, nomeadamente de carácter organizativo, tais como: a prevalência das actividades segmentadas e suportadas por cadências rápidas e uniformes, a utilização do trabalho em equipa como instrumento de racionalização e não como veículo de aprendizagem e desenvolvimento do conhecimento, a melhoria contínua como aposta para a optimização dos tempos de execução e para a obtenção de economias de escala, e

ainda, a participação do indivíduo no desenvolvimento de soluções que permitam suprimir o seu próprio trabalho. A maior disseminação do modelo *lean production* no Ocidente (Kovács, 1998) tende a inscrever-se na dialéctica de uma sociedade dirigida para a hiper competição, tornando-se um objectivo em si mesma e descurando outras razões e concepções.

4.3. O desenvolvimento de novas competências na perspectiva socio-técnica e antropocêntrica

A perspectiva socio-técnica tem o seu início no final dos anos quarenta, através de um projecto levado a cabo em Londres, no Instituto Tavistock para as Relações Humanas, por Crozier e Haire, entre outros. Neste período, a Europa acelerava a produção em massa como resposta às novas necessidades e carências de uma sociedade que acabara de sair de um enorme conflito à escala mundial. As novas ideias originárias desta corrente pretendiam harmonizar o factor técnico com a função humana, dando origem à primeira fase de três que compõem o seu ciclo evolutivo e de progressivo enriquecimento (Correia, *apud Gustavsen*, 2003). Esta fase visava a reintegração de tarefas na produção contínua, ou seja, perante a enorme especialização das tarefas que suporta a cadeia de produção em massa, próprias dos modelos fordistas e tayloristas, o sistema socio-técnico responde, propondo uma maior diversidade das tarefas e conteúdos inerentes às diferentes funções de desempenho, defendendo que assim haveria um maior envolvimento do colaborador em toda a realização do processo, conduzindo a uma aprendizagem contínua e, conseqüentemente, à redução da pressão *psicofísica* induzida pelo trabalho monótono e repetitivo.

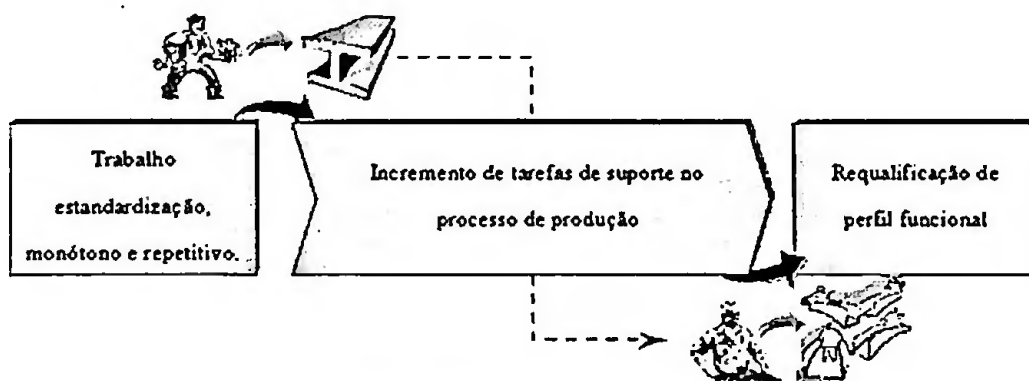
FIGURA 16 – ALARGAMENTO DO ÂMBITO DA FUNÇÃO



(Fonte: Adaptado de Correia, 2003)

A segunda fase teve como objectivo o incremento no processo de produção de outras tarefas de carácter mais intelectual, pelo que, após a requalificação do perfil funcional das funções através da apropriação de mecanismos e aprendizagem dos seus conteúdos, estas passaram a abranger outras tarefas que, por norma, apenas se encontravam atribuídas a outras unidades funcionais ou funções com responsabilidade de concepção, nomeadamente de manutenção e logística, conferindo-lhes maior grau de flexibilidade funcional e mobilidade.

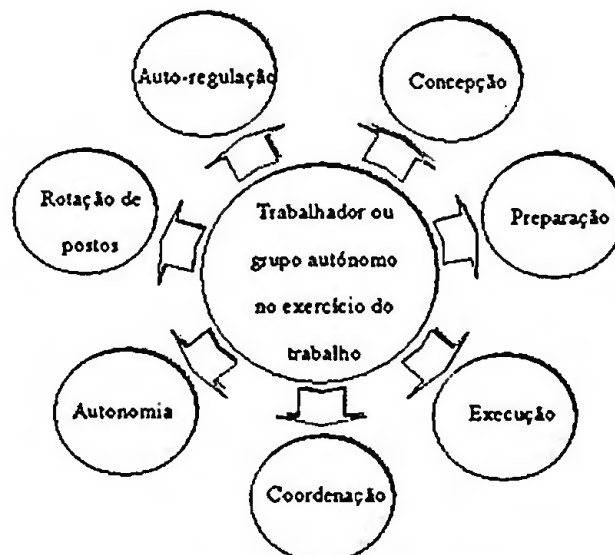
FIGURA 17 – REQUALIFICAÇÃO DA FUNÇÃO DESEMPENHO



(Fonte: Adaptado de Correia, 2003)

Por fim, a terceira e última fase, que vem a ocorrer já no decorrer dos anos setenta com o surgimento da construção participativa que visava conceder ao colaborador ou grupo de trabalhadores a capacidade de criarem o seu próprio domínio de trabalho, e também a forma de o organizar.

FIGURA 18 – ORGANIZAÇÃO E CONCEPÇÃO DO TRABALHO



(Fonte: Adaptado de Correia, 2003)

Porém, a par desta evolução na caracterização dos conteúdos das funções e consequentemente dos diferentes perfis funcionais, outras formas de organização de trabalho despoletaram, em parte sustentadas em três grandes factores (Correia, 2003). O primeiro, na sequência das alterações tecnológicas introduzidas ao nível do processo de produção, ou seja, com a automatização do processo, surgiu a necessidade de descentralizar o controlo e o poder de decisão, pelo que, a organização do trabalho assente em pressupostos de fragmentação e segmentação de tarefas deixou de fazer sentido. O segundo, resultante da educação adquirida pelas gerações seguintes, principalmente a partir dos anos setenta, que ao entrarem no mercado de trabalho apresentavam outro tipo de preparação profissional e, por conseguinte, colocavam em causa toda a lógica das tarefas repetitivas, considerando-as desajustadas à formação de base. O terceiro, e último factor, indica a crise petrolífera dos anos setenta como a grande responsável pelas modificações verificadas ao nível do mercado mundial, tornando-o instável e cíclico, levando os principais agentes a procurar outras formas de organização e concepção do trabalho.

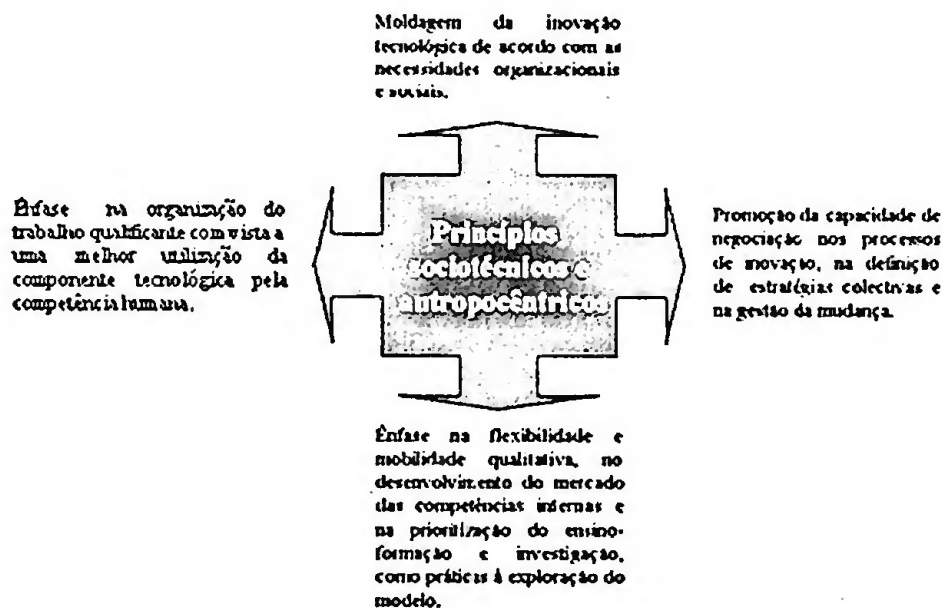
Assim, surgiu uma nova visão sobre o trabalho e a sua organização, em que o factor preponderante no processo passou a ser o grupo autónomo ou equipa de trabalho semi-autónoma, sendo encarada como uma unidade capaz não só de se autogerir, mas também de organizar e distribuir as responsabilidades por todos os seus elementos. Esta nova abordagem despoletou a interdependência entre os dois subsistemas, a saber, social e técnico, originando uma interacção destes com o meio exterior, principalmente, pela capacidade de autocontrolo e espírito de grupo, permitindo uma mais fácil aprendizagem e compreensão das variações de contexto e da sua relação com o meio envolvente (Correia, 2003). O subsistema *per si* obedecia a um conjunto de pressupostos que lhe conferia a autonomia necessária à sua subsistência, nomeadamente através de uma variedade e exigência das tarefas a desempenhar, do incentivo ao trabalho em equipa e à aprendizagem contínua, e ainda, da promoção e valorização do contributo de cada um dos elementos para o produto final ou cadeia de valor. Esta nova estratégia da organização do trabalho e das competências a ele associadas, proposta pelo modelo socio-técnico, adquire uma representatividade muito forte no Norte da Europa.

A contribuição nórdica para a disseminação destes princípios organizativos tem tido no modelo sueco o seu principal motor e agente de mudança, como sistema alternativo ao modelo de produção em massa e às condições subjacentes à sua realização. De todas as empresas que optaram por estes ensinamentos da escola socio-técnica, uma em particular representa a perfeita aplicação destes princípios, a saber, a Volvo, que por via dos resultados demonstrados deu lugar ao Uddevalismo (Correia, 2003). O verdadeiro contributo para a renovação da organização empresarial e da própria configuração do posto de trabalho pode ser sistematizado da seguinte forma: alargamento do conteúdo das funções a áreas e actividades mais transversais, preocupação com a ergonomia dos locais e postos de trabalho, adaptação do ritmo de trabalho às necessidades e capacidades dos seus elementos e incentivo à aprendizagem local e através do grupo de trabalho. Face ao sucesso patenteado pelo modelo nórdico, mais concretamente, na Volvo, Ilona Kovács (1998) refuta a ideia de que igual experiência deveria ser considerada por outras empresas, isto é, onde os princípios socio-técnicos e antropocêntricos se sobrepusessem aos tecnicocêntricos inscritos nos modelos *lean production e reengineering process*.

Segundo Ilona Kovács (1998), este modelo constitui um sistema produtivo, flexível e descentralizado, em que a tónica assenta na complementaridade das potencialidades da tecnologia informatizada com as capacidades específicas do ser humano, fazendo com que a aposta se dirija para a captação de recursos humanos mais qualificados e polivalentes, com capacidade para lidar com os novos equipamentos e versatilidade dos mesmos. Os sistemas informáticos são entendidos e compreendidos como ferramentas de suporte à actividade que organizam e sistematizam a informação, deixando espaço para a criação do saber e liberdade para a criatividade, através da iniciativa dos indivíduos e dos diferentes grupos de trabalho (Kovács, 2002). A opção pelos princípios antropocêntricos implica a concepção e desenvolvimento de ferramentas tecnológicas, cujas arquitecturas tenham em consideração as especificidades do factor humano, isto é, estejam de acordo com as suas potencialidades e que tenham como objectivo a sua valorização, nomeadamente no incentivo à participação, cooperação, autonomia, entre outros. As práticas consideradas no modelo socio-técnico e na estratégia antropocêntrica para a organização e concepção do trabalho qualificante, tal como as experiências realizadas para a transposição do modelo japonês, com ênfase na organização do

trabalho orientado para o indivíduo e/ ou para a aprendizagem e desenvolvimento do conhecimento organizacional, podem ser caracterizadas segundo os seguintes aspectos:

FIGURA 19 – PRINCIPIOS SOCIOTÉCNICOS E ANTROPOCÊNTRICO



(Fonte: Adaptado de Kovács, 1998)

Ilona Kovács (1998) menciona que a consideração e o grau de importância atribuídos ao factor humano no sistema produtivo ou organizacional, nomeadamente a factores como a participação, a aprendizagem e inclusive a responsabilização, permitem estabelecer diferentes estratégias de ensino ou formação. Considerando que o cenário pós-taylorista ou o trabalho revalorizado será o modelo do futuro, a formação e o ensino poderão constituir um papel preponderante, se não mesmo fulcral, na forma como será conduzida a mudança a introduzir no novo modelo produtivo ou organizacional. Salienta ainda a necessidade do velho processo educativo e formativo, organizado e orientado para satisfazer os modelos de produção em massa, dever imperativamente ser objecto de reformulação. Assim, considera a necessidade de incutir no actual modelo um conjunto de pressupostos determinantes *per se* para a promoção e valorização do indivíduo, e conseqüentemente da organização, tais como:

- Necessidade de promover o desenvolvimento de competências gerais, técnicas e sociais, necessárias à compreensão e ao controlo global do processo;

- Desenvolver estruturas de formação flexíveis, orientadas e capazes de responder de forma mais eficaz às novas necessidades organizacionais;
- Conceber sistemas que permitam a reciclagem das competências daqueles que por incremento do factor tecnológico tenham sido secundarizados;
- Promover a formação como um agente de mudança organizacional e não apenas como um instrumento de adaptação à mudança necessária;
- Fomentar a formação complementar de acordo com as necessidades operacionais e específicas provenientes das opções organizativas.

Kovács (1998) enfatiza que da perspectiva de análise do modelo socio-técnico e antropocêntrico, ressaltam três grandes e novas linhas de orientação a levar em conta não só no que concerne à organização do trabalho, mas também no desenvolvimento de novas competências. A primeira, na promoção de competências gerais e sociais, ao invés das qualificações especializadas e técnicas, promovendo uma formação mais generalista, de carácter mais abrangente, e uma formação profissional que não se limite à função de desempenho. A importância destes atributos deve-se, acima de tudo, às transformações e exigências do mercado de trabalho em matéria de flexibilidade e mobilidade funcional, bem como às especificidades do novo contexto técnico-organizativo do trabalho. A segunda, na promoção do ensino-formação como um veículo de mudança tecnológica e organizacional e não como um meio de adaptação ou ajustamento passivo, encarando a formação como uma componente ou variável intrínseca e determinante para a evolução e inovação técnica. A terceira, e última linha de orientação, invoca o papel fundamental das empresas para a formação contínua, de forma a colmatar as rápidas mudanças tecnológicas e processuais a que o ensino formal tem dificuldades em responder prontamente, mas principalmente para a disseminação do conhecimento tácito resultante de diferentes práticas de trabalho.

Correia (2003) considera que o modelo sueco deixou marcas e princípios antropocêntricos de importância inquestionável, tendo inclusivamente influenciado os actuais princípios que valorizam o factor humano no modelo toyotista. Porém, face ao fenómeno da globalização e ao actual panorama da economia mundial, a empresa que

não produza ao mais baixo custo e com o melhor nível de qualidade acaba por ter enormes dificuldades em sobreviver no mercado global. Assim, a viabilização deste modelo parece residir numa reflexão global por parte de todos os intervenientes no processo, tendo em vista o estabelecimento de compromissos e objectivos conjuntos.

5. A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento centra-se na criação, identificação, integração, recuperação, partilha e utilização do conhecimento no seio da organização. Este tipo de gestão incide no desenvolvimento e organização de fluxos de informação dentro e entre os diversos níveis da estrutura organizativa, de forma a incrementar, fomentar e partilhar o conhecimento. A criação de conhecimento organizacional emerge de um processo segundo o qual a organização tem como missão facilitar e ampliar o conhecimento criado pelos indivíduos, retendo-o como parte integrante da rede de conhecimentos da mesma. Neste sentido, a gestão do conhecimento atinge directamente a organização e os indivíduos que dela fazem parte. A sua função é permitir o desenvolvimento de uma estratégia organizacional onde, para o efeito, se identifiquem e associem os diferentes tipos de conhecimento (Serrano e Fialho, 2003).

A estratégia organizacional aplica e utiliza a gestão do conhecimento como objecto impulsionador das actividades relacionadas com o negócio, com o objectivo e propósito de estabelecer uma conexão ou relação entre os diferentes tipos de conhecimento, entenda-se tácitos e explícitos, com os resultados atingidos pela organização. Estes são preconizados pelas políticas e práticas adoptadas nas diferentes unidades departamentais ou estruturas funcionais. Todavia, a gestão do conhecimento angaria e distribui bens, sob a forma de informação ou de conhecimento, procurando otimizar os resultados do binómio produtividade-capacidade de inovação. Este processo é moroso e envolve um esforço de todas as partes, no sentido de criar, seleccionar e assimilar o conhecimento, para que a organização crie os seus alicerces, sendo o objectivo, naturalmente, tornar-se mais competitiva.

5.1. O capital intelectual como vantagem competitiva

Quando uma organização toma a iniciativa de se debruçar sobre a gestão do conhecimento, procura acima de tudo um vínculo entre três tipologias diferentes de saber: o individual, o social e o organizacional, despoletando um circuito que lhe permita o desenvolvimento partilhado no futuro. Esta será a grande mudança no formato das relações de trabalho, em que o indivíduo deixa de ser um mero recurso logístico, para assumir um papel determinante na estratégia organizacional. A materialização deste contexto passa, acima de tudo, pela capacidade de as organizações criarem ambientes propícios ao desenvolvimento e à aplicação da gestão do conhecimento. Mais, a capacidade para desenvolverem climas organizacionais de confiança e de parceria, onde os mecanismos de medição e de indexação de conhecimento sejam colocados em prática de forma correcta e transparente, permite ao Indivíduo entender o seu desenvolvimento como um incentivo valorizado e de unidade de valor, e à Organização localizá-lo no processo de aprendizagem organizacional (Drucker, 1999). Assim, na conjuntura actual, o conhecimento é considerado a verdadeira vantagem competitiva. A tendência mais previsível na actualidade é a emergência do trabalhador do conhecimento que, cada vez mais, se destacará pelo conhecimento que possui e pela sua capacidade de aderir a maior mobilidade funcional.

No início da gestão científica do trabalho, o trabalhador era encarado apenas como mais um elemento na mecânica produtiva, leia-se, cadeia de produção. O poder de decisão e o conhecimento encontravam-se centralizados no topo da cadeia. A organização desenvolvia esforços na pesquisa de novas tecnologias e de novos mecanismos que permitissem alavancar a produtividade. As organizações precisam de conceber funções e capacidades que permitam desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e utilizar o conhecimento, para que a gestão do conhecimento possa emergir e prosperar. Assim, muitas são as tarefas estratégicas e táticas a operar. O simples acrescentar de actividades a funções já existentes, *per si*, não é suficiente, devendo as funções com atributos e responsabilidades específicas assumir o seu papel na mecânica dos processos do conhecimento (Loureiro, 2003). Este tipo de trabalhador, denominado trabalhador do futuro, deixará inevitavelmente de ser gerido de forma convencional, dadas as especificidades e exigências da sua função. A autonomia, a liberdade de acção e a

responsabilidade são consequências da detenção de saberes específicos e orientados para objectivos concretos. A este trabalhador será atribuída a fonte básica da formação do conhecimento na organização.

5.2. O conhecimento e a competitividade organizacional

A gestão do conhecimento apresenta-se como a arte de acrescentar valor através da utilização dos activos intelectuais. Assim, e de forma a cumprir este pressuposto, a organização deverá monitorizar estes activos desde a fase da contratação até à fase dos resultados. Existem quatro processos fulcrais na gestão do conhecimento: a criação, o processamento, o desenvolvimento e a distribuição (Serrano e Fialho, 2003).

▫ *Processo de Criação*

Processo que visa identificar as necessidades de informação através de uma avaliação do conhecimento detido pelos indivíduos. A assimilação da diferente informação pela organização permite o desenvolvimento da sua base de conhecimento, isto é, transmite-lhe dinâmica e capacidade relacional.

▫ *Processo de Processamento*

O processamento é responsável pelo armazenamento e representação da informação obtida no processo de criação. Esta fase tem por objectivo adicionar valor à informação recebida. Ou seja, através de um processo de tratamento, a informação é codificada e tipificada em conhecimento.

▫ *Processo de Desenvolvimento*

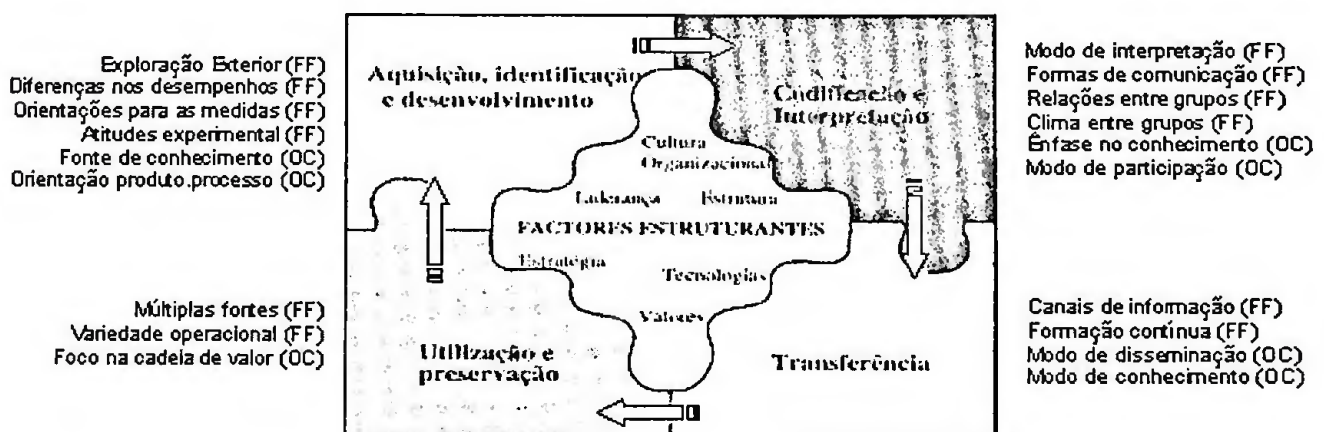
Este processo identifica e filtra a informação e os conhecimentos que possam representar valor acrescentado para os utilizadores. Tem ainda o objectivo de proceder à manutenção da base de conhecimento através da análise, sistematização e selecção dos conhecimentos armazenados.

▫ *Processo de Distribuição*

A distribuição visa avaliar a forma como o conhecimento é disponibilizado e disseminado pela organização. Assegura os mecanismos e diferentes níveis de acesso ao conhecimento contido nas bases de dados, com a preocupação de desenvolver circuitos que permitam não só a rápida e eficiente disponibilização, como o incentivo e motivação para a sua utilização.

Loureiro (2003) propõe um ciclo de aprendizagem, isto é, um Modelo de Gestão do conhecimento assente em quatro etapas: Aquisição, Distribuição, Interpretação e Memória Organizacional. O Modelo apresentado suporta, na sua essência, algumas das propostas teóricas de Huber (1998), assumindo a mesma hipótese no processo de desenvolvimento do conhecimento, assente nos mesmos pressupostos, embora adaptados. O Modelo integra quatro processos de desenvolvimento do conhecimento, a saber: Aquisição, Identificação e Desenvolvimento do conhecimento, Codificação e Interpretação do conhecimento, Transferência do conhecimento e, finalmente, a Utilização e Preservação do conhecimento.

FIGURA 20- CICLO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO



(Fonte: Loureiro, 2003)

Loureiro (2003) admite ainda que o conhecimento é um dos poucos recursos que tem a capacidade de crescer em valor, quando partilhado. No entanto, muitas organizações,

em virtude do ambiente hiper competitivo onde estão inseridas, acumulam conhecimento em determinadas áreas funcionais, sem que o mesmo seja disseminado ou partilhado. Esta atitude de apropriação do conhecimento é encarada como poder, ou ainda, como forma de segurança no emprego. A mudança de comportamento, ou a passagem de um ambiente protector para uma dimensão de partilha do conhecimento, carece de uma intervenção consciente em múltiplas e interrelacionadas formas, nomeadamente factores estruturantes organizacionais pertencentes a diferentes dimensões, a saber, modo de interpretação e canais de informação, entre outros.

5.3. Sistemas tecnológicos de gestão do conhecimento

Assim, os principais desafios que se colocam à gestão do conhecimento nas organizações centram-se, por um lado, na sua capacidade em conceber infra-estruturas de suporte à informação sustentada por redes e bancos de dados, com o objectivo de instituir um centro operacional de aprendizagem on-line e, por outro, na promoção de uma cultura organizacional que incentive a partilha e o exercício do conhecimento, onde não existam barreiras e se fomente a participação. O incremento destas medidas permite difundir o valor do conhecimento e da aprendizagem na Organização (Perrin, 2001).

A tecnologia possui um papel fundamental no processo da gestão do conhecimento que, muitas vezes e por razões várias, tem sido negligenciado ou mesmo incompreendido, na maioria das organizações. As competências essenciais e o conhecimento colectivo baseiam-se em informações de negócio que não se enquadram ou restringem a um depósito de histórico de informação da organização – *Data Warehousing* (Loureiro, 2003).

O papel a ser desempenhado pela tecnologia é mais do que provisional; esta terá que ser entendida pela organização como estratégica (Loureiro, 2003), na forma de desenvolver e potenciar o conhecimento colectivo e na promoção da aprendizagem contínua. Só assim será possível à organização criar um clima onde as pessoas mais facilmente partilhem problemas, perspectivas, ideias e soluções. Loureiro (2003) considera que para atingir esse objectivo, a organização com competências instaladas para o efeito e/ou os fornecedores de sistemas tecnológicos precisam de considerar três aspectos essenciais, tais como:

- *Estratégias de desenvolvimento do conhecimento*

Estas devem ser dirigidas para a criação de mecanismos que permitam às pessoas manter o contacto com a informação, e não simplesmente para a captura e disseminação centralizada de informação. A tecnologia deve ser utilizada sobretudo para a troca de experiências e promoção do trabalho, e facilitar a intervenção ou participação de cada indivíduo na organização.

- *Iniciativas tecnológicas para a formação de comunidades de trabalho*

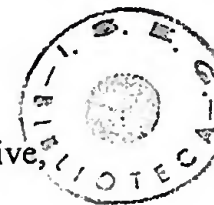
Os esforços em prol da formação via factor tecnológico devem ser monitorizados através de indicadores conhecidos e divulgados pela organização. O desenvolvimento de sistemas de suporte ao conhecimento deverá estar orientado para as áreas de negócio, com o intuito de promover e disponibilizar o conhecimento necessário para a acção concertada de cada indivíduo ou equipa de trabalho.

- *Ferramentas tecnológicas*

As ferramentas de suporte ao conhecimento deverão ser concebidas de acordo com uma arquitectura tecnológica que vise flexibilizar e facilitar a sua utilização, dando ao utilizador ou à comunidade de trabalho maior autonomia no acesso ao conhecimento.

5.4. Sistema infra-estrutural de gestão do conhecimento

Os sistemas tecnológicos úteis para a gestão do conhecimento são aqueles que facilitam e fomentam a integração dos indivíduos, que pela sua capacidade interactiva quebram as fronteiras entre unidades de negócio e que, além de prevenirem a fragmentação da informação, permitem desenvolver redes globais para a partilha de conhecimento. O atributo mais valioso do factor tecnológico ou sistema de informação, na gestão do conhecimento, é ampliar o espectro e a velocidade da transferência do conhecimento. As tecnologias da informação, na sua génese, permitem a extracção do conhecimento do indivíduo ou do grupo, sendo esse conhecimento, numa fase subsequente, estruturado



para a utilização de outros indivíduos ou áreas funcionais da organização, ou inclusive, por eventuais parceiros de negócio (Loureiro, 2003).

Perrin (2001) refere que os sistemas de gestão do conhecimento têm como objectivo suportar as organizações na procura e obtenção de uma maior supremacia competitiva. Esta vantagem é obtida através da assimilação e partilha de conhecimento que, quando dirigido e orientado para as actividades nevrálgicas do negócio, permite obter ganhos significativos de Qualidade de Serviço, Atendimento e Características de Produto. Os ganhos obtidos poderão ser analisados e avaliados sob perspectivas diferentes, ou seja, através da diminuição do número de reclamações, captação ou fidelização do Cliente, aumento da Produtividade, maior eficiência-eficácia, Qualidade de Serviço, entre outras. Perrin (2001) sustenta a ideia que não basta implementar um sistema de suporte ao conhecimento-factor tecnológico: este deverá ser acompanhado por uma mudança de comportamentos e atitudes organizacionais.

A elaboração de um sistema de gestão de conhecimento pressupõe a concepção de um processo e de uma infra-estrutura, que visem assegurar a criação, a compilação, a sistematização e a utilização perfeita do conhecimento. O processo considera uma conjugação entre, por um lado, a transformação e a criação do conhecimento e, por outro, uma infra-estrutura assente em tecnologias de informação que assegurem a sua difusão ou disseminação.

Num projecto de gestão do conhecimento, é necessário, a montante, considerar um planeamento que vise estender temporalmente duas dimensões distintas, a saber, a estratégica e a operacional.

- *Dimensão estratégica*

Nesta dimensão é contemplado o enquadramento no contexto social e económico da organização, a partir de uma visão de futuro e de contextualização do negócio, isto é, da definição da missão, da tipologia do produto e/ ou serviço, da carteira ou segmento do cliente, da estratégia tecnológica, dos objectivos, da cultura organizacional e das vantagens competitivas. O enfoque incide sobre a dinâmica

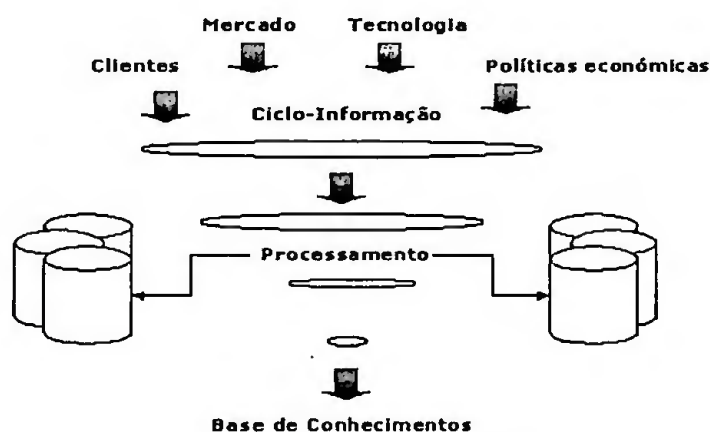
ou capacidade de gestão da mudança, e sobre as relações de troca e reciprocidade entre o projecto de gestão de conhecimento e a organização.

- **Dimensão operacional**

Nesta fase, o acompanhamento e o controlo da execução das actividades subjacentes ao projecto são fulcrais para o êxito, ou correcta implementação do sistema de gestão do conhecimento. A apreensão latente aponta para a operação funcional ou controlo interno das diferentes variáveis intrínsecas ao projecto, nomeadamente da alocação de recursos, da gestão das suas expectativas e motivações e, principalmente, da angariação do conhecimento.

As variáveis que levam a organização a implementar um sistema que permita gerir o conhecimento são, por razões óbvias, de naturezas diferentes, desde a globalização dos negócios à obtenção de vantagem competitiva. (Santos, 2001).

FIGURA 21 – ACÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO



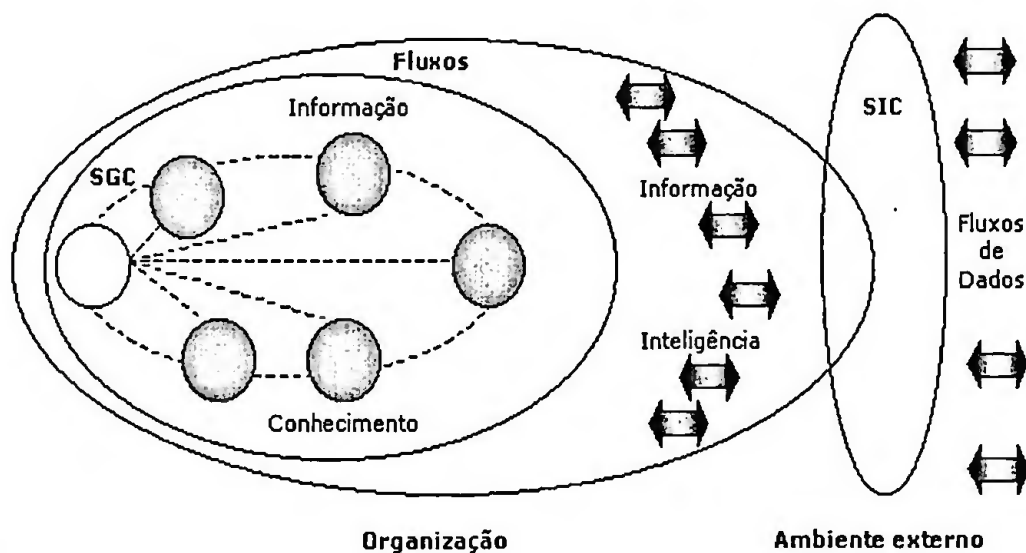
(Fonte: Adaptado de Santos, 2001)

5.5. Sistema de gestão do conhecimento Vs. Sistema de gestão de inteligência competitiva

No sistema de inteligência competitiva a informação externa é sintetizada e interpretada por especialistas internos da organização, de forma a integrá-la na base de

conhecimento (*Database*), onde ficará residente e acessível a qualquer indivíduo da organização. O sistema de Inteligência Competitiva possui como principal preocupação a retenção e escalonamento de toda a informação intrínseca à organização (Serrano e Fialho, 2003). Enquanto que num Sistema de Gestão do Conhecimento o enfoque é na compilação de toda a informação endógena à organização, num sistema de Inteligência Competitiva há necessidade de entender os desafios competitivos – de fora para dentro (Carvalho e Santos, 2001).

FIGURA 22 - SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA



(Fonte: Carvalho e Santos, 2001)

Neste sentido, poderemos inferir que ambos os sistemas produzem impactos entre si, na maioria das vezes positivos. No entanto, um não circunscreve o outro, ou seja, ambos os sistemas podem funcionar como bases complementares de informação, conhecimento e inteligência. Sendo que, a aposta do primeiro se orienta especialmente para os níveis ou hierarquias de decisão, e o segundo para a gestão, processamento e criação de conhecimento interno. Arik Johnson (1998) refere a Inteligência Competitiva como uma das principais razões que levam as organizações a utilizar a gestão do conhecimento, dado que será este a suportar a estrutura em que se desenvolverá a inteligência. Na certeza, porém, que tanto uma como a outra estão direccionadas para o apoio à tomada de decisão e, principalmente, para o aumento da competitividade organizacional.

Hoje, as organizações carecem de modelos dinâmicos de apoio à decisão, suportados por sistemas tecnológicos eficientes. A dinâmica organizacional e a capacidade competitiva exigem a adopção, por parte das organizações, de modelos de sistemas de informação mais flexíveis e arrojados. Com a implementação destes modelos pretende-se:

- Suprimir o fosso que separa o sistema de informação operacional da gestão funcional e da estratégia organizacional;
- Centralizar a informação organizacional numa base única, nomeadamente a de carácter processual e a de negócio;
- Desenvolver a capacidade de criação e difusão de informação oportuna e actual.

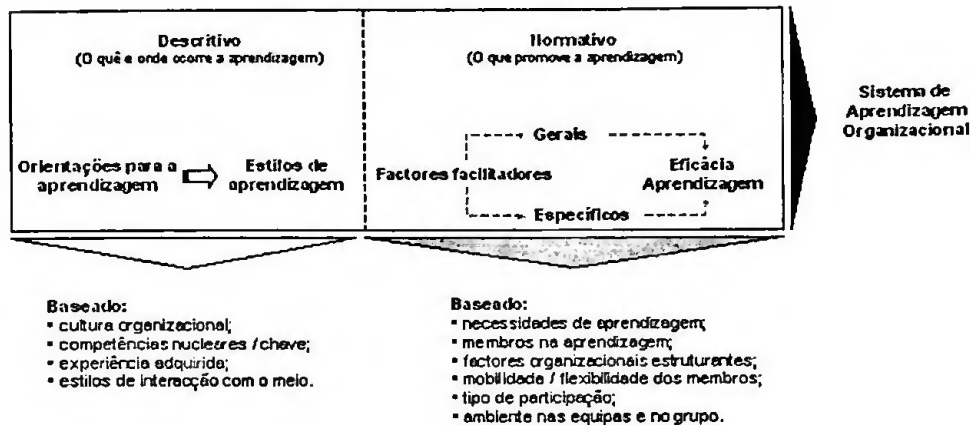
Nesta perspectiva, os atributos que caracterizam o modelo, entenda-se, flexibilidade, mobilidade e interactividade com a informação adequada e/ ou conhecimento, materializam-se na chave para a aprendizagem organizacional e conseqüentemente, para a gestão do conhecimento.

5.6. Modelo de gestão do conhecimento ou aprendizagem organizacional

Sendo a gestão do conhecimento tratada dentro dos processos da aprendizagem organizacional (Loureiro, 2003), somos levados a concluir que esta ocorre segundo a forma como a organização cria, desenvolve e adequa o conhecimento, bem como o modo como promove as práticas em torno das suas actividades e culturas subjacentes. Na certeza, porém, que a estratégia adoptada para o desenvolvimento e respectivo controlo da eficiência organizacional influencia, por razões óbvias, o desempenho e a utilização das capacidades / competências instaladas.

O Modelo consubstancia-se em duas dimensões capitais que diferem entre si, onde a primeira se encontra orientada para a aprendizagem e a segunda para o processo, tal como se encontra representado abaixo (figura 23).

FIGURA 23 – SISTEMA OU MODELO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL



(Fonte: Adaptado de Loureiro, 2003)

O modelo acima apresentado destaca-se pela sua configuração de carácter flexível, e representa de uma forma muito próxima a realidade que envolve as diferentes organizações. A perspectiva assenta numa abordagem onde a cultura organizacional e o papel do colectivo se assumem como o motor do sistema, ou seja, a análise transita de um plano de carácter inter-individual para um plano de carácter mais intra-organizacional (Loureiro, *apud Santiago et al*, 2003).

Pressupostos que configuram o modelo:

▫ ***Organizações como centros de aprendizagem***

É expectável admitir que relativamente às fases de aprendizagem organizacional, as organizações accionem mecanismos e estruturas formais e informais de aprendizagem, de forma a permitir e dinamizar a aquisição, partilha e aplicação do conhecimento e de competências várias ou de diferentes níveis.

▫ ***Influência da cultura na aprendizagem organizacional***

A essência da aprendizagem e o sentido em que afluem são em grande parte convencionados pela cultura organizacional. As acções processuais que visam assegurar a aprendizagem nas organizações são muitas vezes objecto de maior influência dos factores informais, do que propriamente dos factores formais. Quer isto dizer, que a atitude e a envolvente interna, fomentadas pela cultura, possuem

um domínio determinante para a orientação dos estilos e metodologias de aprendizagem.

- *Diversidade e estilos de aprendizagem*

A variedade de métodos utilizados pelas organizações para desenvolver e potenciar a aprendizagem é inúmera. As lógicas variam consoante as orientações adoptadas para a aprendizagem ou dimensões subjacentes, sendo vistas e analisadas como uma variável *bipolar*, encontrando-se directamente relacionadas com o modo de percepção do indivíduo na organização.

- *Factores facilitadores ou inibidores na aprendizagem organizacional*

Os factores intrínsecos à orientação ou estratégia da organização, i.e., estruturas de desempenho, políticas de gestão, processos de tomada de decisão e modelos de articulação, poderão vir a assumir-se como inibidores ou facilitadores da aprendizagem organizacional. Aquilo que favorece uma ou outra das perspectivas, é o benefício que a organização e o indivíduo retiram desses mesmos factores.

Não obstante os pressupostos apresentados configurarem o ponto de partida para a concepção do modelo, este, na sua génese, integra ou reflecte três grandes orientações que se encontram interligadas entre si e que coexistem de forma integrada. Assim, Loureiro (2003) considera as orientações do seguinte modo: orientações globais de aprendizagem, factores facilitadores gerais e factores específicos de aprendizagem.

- *Orientações globais de aprendizagem*

Estas constituem valores e práticas que permitem a avaliação e análise da natureza e características dos processos de aprendizagem. As orientações deverão, em princípio, revelar a linha de pensamento ou estratégia atribuída em matéria do estilo de aprendizagem adoptado pela organização. Nesta perspectiva, as orientações assumem-se como condição necessária para a compilação da informação, cujo objectivo visa a interpretação da mecânica organizacional sem avaliações premeditadas.

- *Factores facilitadores gerais*

Os factores de ordem geral podem influenciar, quer de uma forma qualitativa, quer de uma forma quantitativa, o sistema de aprendizagem organizacional. Estes encontram-se directamente ligados aos mecanismos que accionam e colocam em acção o modelo organizativo ou funcional. São factores que resultam em grande medida do estudo das melhores práticas aplicadas à resolução ou simplificação de problemas organizacionais. Os factores inerentes a esta dimensão poderão ser objecto de agrupamento ou tipificados, segundo, por um lado, a percepção da necessidade de aquisição de conhecimento ou reformulação do conhecimento acumulado e, por outro, a organização de processos concertados que possibilitem ou visem criar acções facilitadoras de aprendizagem.

- *Factores facilitadores específicos*

Esta tipologia de factores pretende colocar em evidência a forma como os grupos interagem e, conseqüentemente, tomam decisões, e como a partilha de significados e conhecimentos se desenvolve. Estes factores atendem à descrição e interpretação dos processos que conduzem as práticas colectivas e quotidianas na organização, onde se incluem, por razões óbvias, o tipo de participação, o ambiente e a envolvente colectiva na partilha de sugestões e informações.

Em termos de conclusão, podemos inferir que a cultura organizacional poderá limitar ou condicionar a capacidade criativa, a autonomia e inclusive a responsabilidade, bem como a partilha do conhecimento através da utilização de políticas e práticas que minorem a importância do investimento em conhecimento. Importa ainda salientar que em organizações onde o poder se encontra fortemente hierarquizado, a disseminação e a partilha do conhecimento são fortemente condicionadas, ao invés daquelas onde a aposta em equipas multidisciplinares ou de carácter funcional caracterizam o modelo organizativo. Nesta perspectiva, a mudança ou adopção de uma cultura onde o conhecimento se assuma como factor determinante para o sucesso organizacional, deverá contemplar, entre outras, as seguintes proposições:

- Visão partilhada e integrada onde a cultura e a estratégia do conhecimento interajam na mesma direcção;
- Liderança assente em valores que estimule a confiança e o sentimento de parceria;
- Comunicação acessível e facilmente interpretada por todas as unidades funcionais e individuais;
- Reconhecimento e promoção de expectativas individuais e colectivas.

Kotter (1996) refuta a ideia que a consolidação de equipas altamente produtivas, onde o binómio eficácia-eficiência seja o denominador comum, resulta de alianças poderosas em que o principal instrumento de acção e de dinamização grupal é a negociação.

PARTE II: O ESTUDO DE CASO

6. METODOLOGIA

6.1. Observações iniciais

Face aos contextos e tendências que ilustram esta lógica, urge desenvolver e aplicar uma metodologia que coloque em evidência a realidade das nossas organizações. A aplicação prática da metodologia adoptada tem por objectivo analisar e caracterizar o estado de penetração e interiorização dos conceitos e pressupostos associados à gestão do conhecimento.

A sua aplicação pretende ir além de uma simples concepção de um quadro ilustrativo da lógica subjacente, ou da elaboração de um cenário que estabeleça a ponte entre o que se entende por benefícios emergentes e os agentes interactivos na implementação desta lógica de gestão.

O *ESTUDO DE CASO* é um método de investigação que pressupõe uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidências quantitativas e qualitativas. A complexidade latente e o objectivo deste estudo exigem a recolha de um grande número de informação de carácter qualitativo, que tende a completar e a explicar de uma forma concertada o efeito (relações causais) da informação quantitativa apurada. Situação que não seria possível concretizar no âmbito da aplicação ou adopção de uma metodologia cuja abordagem se quedasse pela relevância, apenas e só, de informação mais quantitativa.

Porém, a dimensão da investigação encontra-se limitada em termos da envolvente exógena. Esta não contempla variáveis importantes que certamente poderiam gerar outra leitura ou interpretação dos resultados (limitação ao impacto / efeito sobre a(s) estrutura(s) interna(s)), designadamente a avaliação do próprio sector de actividade ou o nível de qualificações ou competências circundantes, i.e., zona geográfica, entre outras.

6.2. Selecção da unidade de análise

A escolha da organização para suporte ao estudo empírico foi objecto de uma avaliação e certificação prévias, em que o objectivo visou a garantia de que a mesma reunia as condições básicas e nucleares para a concretização de um estudo desta natureza, leia-se, pressupostos fundamentais, tais como: opções teóricas, dimensão, actividade e número de trabalhadores. O facto de esta ser reconhecida como uma das mais prestigiantes e líderes no seu sector de actividade foi encarado como uma mais valia para o estudo a efectuar.

Para a execução de um estudo desta natureza, o peso associado ao *core business* e à própria dimensão da organização são factores facilitadores para uma abordagem valorativa do modelo, dado que poderão ser entendidos como sinónimos de uma maior capacidade de investimento, liderança e objectividade na gestão de activos não só financeiros como intelectuais, o que nesta fase é premissa básica para o estudo.

Convém aferir que face às exigências que um projecto desta envergadura apresenta, leia-se, *sistema de gestão do conhecimento*, as características evidenciadas pelo próprio tecido empresarial português, representado acima de tudo por pequenas e médias empresas, constitui um quadro bastante favorável para a implementação de um sistema desta natureza e consequentemente para a gestão da mudança. Assim, importa referir que a organização seleccionada desenvolve a sua actividade no *Sector da Hotelaria*, onde é, de facto, uma das líderes de mercado, sendo constituída por uma rede de Hotéis que se encontram sediados quer em zonas protegidas, inclusivamente consideradas património mundial, quer em zonas eleitas para palcos da realização de grandes eventos nacionais e internacionais. No início da década de 90, integrou um forte grupo económico português, este do sector financeiro, o que lhe permitiu reforçar a sua dinâmica e predominância no mercado.

6.3. Técnicas de pesquisa

As técnicas aplicadas na vertente prática têm como finalidade subjacente, por um lado, a recolha, de forma concertada, de informação (qualitativa / quantitativa) que permita

assegurar um leque alargado e diversificado de elementos e, por outro, o seu efectivo tratamento segundo padrões que garantam a sua qualidade final. Assim, foram adoptadas quatro técnicas de suporte à investigação, cada uma delas com objectivos diferenciados, que houve necessidade de programar e transpor no tempo sob a forma de planeamento, a saber: análise documental, inquérito por questionário, entrevista semi-directiva e entrevista directiva ou estandardizada.

6.4. Análise documental – recolha de dados preexistentes

A utilização deste método consistiu na avaliação, junto da fonte, essencialmente de dois tipos de documentos. Primeiro, a análise do balanço social da empresa, onde se encontra discriminada não só a informação relativa ao número de trabalhadores, mas também outro tipo de informação relevante, nomeadamente níveis de literacia, antiguidade, vínculo contratual, repartição de efectivos e formação profissional. Segundo, a recolha e posterior tratamento de documentos que ilustrassem a sua história, fundação, cultura, princípios e métodos ou práticas. O objectivo subjacente à utilização deste método visava a apropriação de um conjunto de informações que permitisse a concepção de um quadro ou cenário histórico, de forma a facilitar a compreensão do seu presente ou estratégias futuras.

6.5. Inquérito por questionário

O questionário – com questões semi-fechadas – aplicado na área operacional, recaiu sobre o concreto, reduzindo a liberdade do inquirido, com o intuito de sistematizar um conjunto de informações para mais fácil tratamento estatístico. A aplicação prática incidiu numa lógica indirecta, dada a amostra inicialmente considerada. A sua execução ficou a cargo da Direcção de Recursos Humanos, tendo sido desenvolvido um esforço final na apresentação dos objectivos centrais da tese, com o intuito de mobilizar e sensibilizar o seu preenchimento pelos restantes colaboradores em falta.

O questionário elaborado contempla, na sua génese, os objectivos iniciais e centrais da investigação, abrangendo todas as áreas fulcrais e essenciais para a corroboração da perspectiva empírica. As áreas visadas foram: *A Estratégia e a Empresa (gestão da*

mudança e performance organizacional), Organização do Conhecimento e do Trabalho (posto de trabalho e os processos de suporte), Competências e Formação (aprendizagem organizacional e individual), Participação na Tomada de Decisão (participação na envolvente e dinâmica da organização) e as Novas Tecnologias (impacto da componente tecnológica no desempenho).

6.6. Entrevista semi-directiva

Face às diferentes áreas identificadas, definiu-se um conjunto de questões que visam acima de tudo complementar a informação levantada junto da área operacional. Este conjunto permite uma maior liberdade de expressão ao colaborador, entenda-se, Chefias e/ou Quadros Intermédios, havendo apenas necessidade de orientar a entrevista para as questões centrais. É, ainda, objectivo da(s) entrevista(s) recolher de uma forma enriquecedora, informação de carácter mais específico, com explicações detalhadas.

6.7. Entrevista directiva ou estandardizada

Aplicada directamente ao(s) órgão(s) de gestão, onde de uma forma previamente estabelecida, o entrevistado pode expressar a sua opinião da forma mais concertada possível. O objectivo visa a avaliação da estratégia central definida para a gestão, quer em termos organizativos, quer em termos de desenvolvimento de recursos humanos e tecnológicos.

7. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DE ACTIVIDADE

O turismo é reconhecido como um dos sectores mais importantes nas economias modernas não só pelo nível de receitas e de emprego que gera, mas também pelos seus efeitos directos no bem-estar social, no crescimento económico, na melhoria da qualidade de vida e no reforço da coesão económica e social. Tornou-se evidente que sendo fundamental a função do turismo no crescimento das economias, ela só será potenciada através de uma boa articulação com o emprego, o ambiente e o ordenamento do território, constituindo, assim, um verdadeiro eixo para o desenvolvimento sustentável. O incremento do turismo deve, pois, ser balizado pela preservação do ambiente e pelo respeito pelas entidades e culturas regionais. Não é demais sublinhar,

neste contexto, que poucas actividades económicas contribuem de forma tão efectiva para os equilíbrios territoriais. O turismo é, frequentemente, a alternativa mais eficaz para reduzir as assimetrias regionais, promovendo o desenvolvimento de áreas com reduzida actividade económica ou com necessidade de processos de reconversão. Outra característica importante do sector reside no facto de grande parte do turismo europeu proceder da própria Europa, o que realça a importância que a introdução da moeda única (Euro) teve para o cidadão europeu e para os turistas que nos visitam. Na realidade, com apenas alguns anos de articulação, as vantagens da moeda única são já visíveis para todos, designadamente no tocante à transparência dos preços praticados que proporciona ao consumidor. O sector foi muito recentemente colocado à prova devido ao arrefecimento ou abrandamento da economia mundial, principalmente, após os acontecimentos de 11 de Setembro. Apesar de ter produzido efeitos particularmente negativos para o turismo, gerou novas tendências e atitudes no consumidor, e a verdade é que a actividade acabou por resistir a uma fase económica menos boa, reforçando inclusivamente a sua importância para a economia mundial.

7.1. Orientações estratégicas para o desenvolvimento do sector

Portugal possui uma posição fundamental e insubstituível no âmbito turístico da oferta mundial¹, sendo um dos poucos sectores em que tal situação se verifica. É previsível um crescimento acentuado da procura global nos próximos anos, e Portugal não estará fora dessa tendência. Segundo Carlos Tavares, Ministro da Economia, o nosso objectivo é colocar Portugal entre os mais desejados destinos do mundo. Assim, para Portugal poder ganhar este desafio ou oportunidade, importa que o desenvolvimento assente em apostas claras e inequívocas, na qualidade e na excelência da oferta e do serviço, na competitividade das empresas e na internacionalização do sector, sendo necessário um verdadeiro envolvimento colectivo e de adesão nacional a uma das mais fortes vocações do nosso país para a actividade turística. O reconhecimento do turismo como uma actividade estratégica para o país é expresso através do reconhecimento de três grandes linhas ou pilares fundamentais para o desenvolvimento do sector. A primeira, o crescimento firme e valorizado da procura nos mercados externo e interno, através do

¹ Carlos Tavares, Ministro da Economia, intervenção na abertura do I Congresso do Turismo de Portugal, 2002.

aumento e diversificação das receitas efectivas e dos fluxos turísticos, o que obrigará a uma reformulação do conceito de promoção do país, bem como dos instrumentos de promoção. A segunda, o aumento sustentado das taxas de ocupação, visando quebrar os actuais constrangimentos impostos pela sazonalidade, fomentando a procura interna, principalmente através da promoção de zonas geográficas menos conhecidas, constituindo para o efeito serviços atractivos e apelativos, o que implica reforçar o apoio, entre outros, ao desenvolvimento de novos produtos, à realização de novos eventos culturais e sociais e à promoção de iniciativas locais, com efeito indutor. Por fim, a terceira e última, o incentivo selectivo ao investimento e à requalificação, com o objectivo de valorizar a oferta através da prestação de serviços de excelência, pelo que, será necessário redefinir o modelo de formação dos recursos humanos para o sector e adaptar programas financeiros de acordo com a especificidade do sector.

Já em 2003, Luís Correia da Silva, Secretário de Estado para o Turismo, reforçava que o turismo é estratégico para o país², principalmente porque os principais grupos económicos nacionais têm vindo a encarar com crescente interesse, prioridade e atenção a sua presença no “Cluster Turismo e Lazer” nacional. Afirmando ainda o interesse com que alguns dos principais “brands” internacionais do sector têm acompanhado a evolução da indústria e do mercado das viagens e do turismo em Portugal, na procura de oportunidades de negócio e/ ou na análise das condições para a realização de investimento no país. Assim, na perspectiva do reforço da competitividade do “Cluster Turismo e Lazer Nacional” que foi desenvolvido o “*Plano para o Desenvolvimento do Sector do Turismo*”, com o objectivo não só de eliminar os principais estrangulamentos à actividade das empresas, de melhorar a eficácia da utilização dos recursos disponíveis, mas também, de apresentar um posicionamento e uma visão de evolução a médio prazo. Sendo que, das medidas que o constituem, são de destacar:

- *Medidas de dinamização e estruturação da oferta*

- a) O plano estratégico de formação em Hotelaria e Turismo e a redefinição da Rede das Escolas do INFTUR, visam atingir, em simultâneo, os seguintes objectivos: disponibilidade de mão-de-obra qualificada, melhoria da qualidade e da

² Luís Correia da Silva, Secretário de Estado do Turismo, intervenção no Congresso Nacional de Hotelaria e Turismo da AHP, 2003.

sustentabilidade da oferta turística e do emprego, regulação do mercado de emprego, designadamente através da certificação profissional e da reformulação do actual modelo de enquadramento da formação, e racionalização da utilização das infra-estruturas e equipamentos, inseridos numa Rede Escolar;

b) Criação de um centro de avaliação, classificação e qualificação do alojamento, através de uma parceria entre a Direcção Geral do Turismo e as Associações Empresariais representativas dos promotores de empreendimentos e alojamentos turísticos;

c) Criação de um centro de apoio ao licenciamento de projectos turísticos estratégicos, visando a emissão de pareceres, aprovações e licenciamentos de projectos que consubstanciem o investimento global e de raiz em novas estruturas de oferta, alojamento, animação turística, equipamentos desportivos, entre outras.

▫ *Medidas dirigidas à dinamização da procura*

d) Implementação de um novo modelo para a contratualização da promoção turística, que terá por objecto o desenvolvimento de um plano transversal, ou seja, no âmbito das cinco regiões de Portugal e das regiões autónomas;

e) Alteração do modelo organizativo e funcional da bolsa de turismo de Lisboa, de forma a encontrar as soluções necessárias à melhoria da eficácia e retorno do investimento anualmente realizado.

▫ *Medidas para reforma da organização institucional*

f) Criação do Instituto de Turismo de Portugal, conforme previsto no programa para a produtividade e crescimento da economia, com a responsabilidade de desenvolver uma acção concertada com a Agência do Turismo de Portugal, no apoio às iniciativas e eventos a desenvolver em Portugal;

g) Desenvolvimento de competências de formulação de produtos, com vista a potenciar a valorização ou apoiar o desenvolvimento de nova oferta turística integrada de base regional.

▫ *Outras medidas de interesse estratégico*

- h) Apoio ao desenvolvimento de estudos turísticos e investigação aplicada ao turismo e lazer, tentando aprofundar o conhecimento sobre o sector constituindo-se, assim, um requisito essencial para o suporte à formação de políticas para o sector.
- i) Reformulação do portal do turismo de Portugal, com o objectivo de tornar a informação mais atraente e de fácil utilização ou navegação pelos potenciais turistas nacionais e estrangeiros.

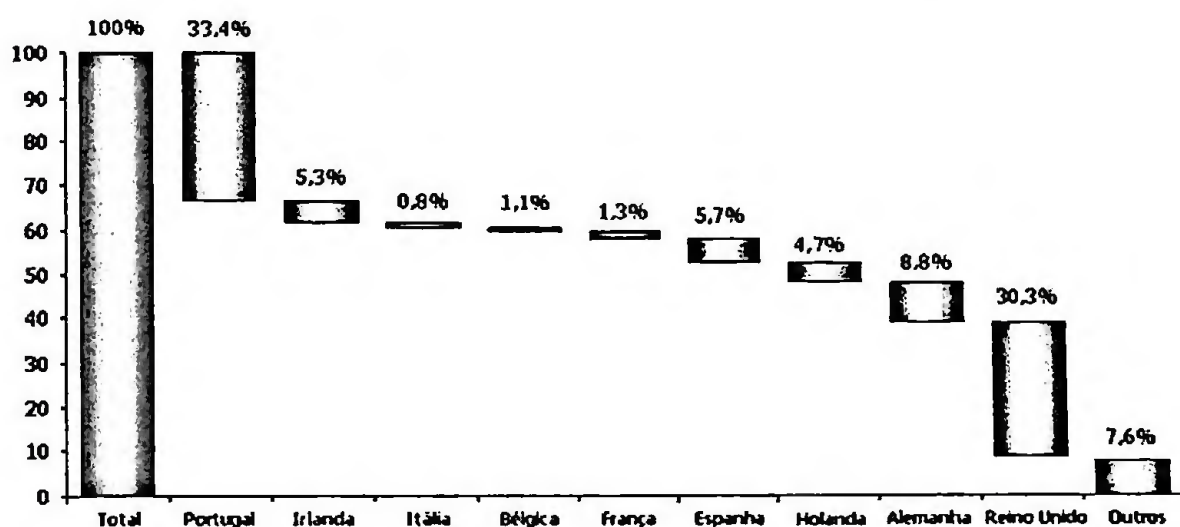
7.2. Caracterização da envolvente

O sector da hotelaria e turismo tem vindo a sofrer um crescimento sustentado, para o qual tem contribuído, de forma muito positiva, a realização de eventos à escala nacional, tais como: Europeu de Futebol 2004, Gymnaestrada 2003, Expo98, entre outros. A actividade das empresas que intervêm nesta área está sujeita a uma forte concorrência, sobretudo com o surgimento de novos e requintados hotéis que, para adquirirem quota de mercado, protagonizam políticas comerciais agressivas, principalmente, no que respeita a preços e a serviços complementares. As actuais exigências dos Clientes e o crescimento da oferta no sector, por razões óbvias, têm intensificado a competição entre as diferentes unidades de negócio, pelo que, determinadas empresas têm estabelecido parcerias estratégicas com outros grupos económicos, com o objectivo de abrir as portas a outros mercados e a consolidar a sua posição no próprio sector. A este contexto de extrema competitividade (Tavares, *et al*, 1999), as empresas respondem focalizando a sua atenção na satisfação do Cliente, fazendo realçar a qualidade dos seus serviços e a fidelização do Cliente como factores diferenciadores e competitivos por excelência. Um dos constrangimentos apontados para o sector, possivelmente alargado a outros sectores da actividade económica, é a dificuldade em reter e recrutar pessoal qualificado, explicada, em parte, pela dificuldade em melhorar os sistemas de recompensas e benefícios e em desenvolver sistemas eficientes de avaliação e de desenvolvimento de competências, bem como políticas contínuas de controlo e racionalização de custos, visando alargar as margens financeiras (Tavares, *et al*, 1999).

7.3. Análise de alguns indicadores do sector

No sentido de proceder a um melhor enquadramento do *Sector da Hotelaria e Turismo* em Portugal, realiza-se uma análise sobre alguns dos mais importantes indicadores para a actividade do sector. Este estudo resulta de uma consulta alargada à informação disponível para o efeito, nomeadamente, o balanço do ano turístico da AHETA de 2003 e o boletim estatístico do MSST de 2004, no sentido de dar a conhecer a evolução de alguns indicadores financeiros, e também de posicionar o sector para o nível de empregabilidade e desenvolvimento de competências.

GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO DOS TURISTAS POR NACIONALIDADES- 2003



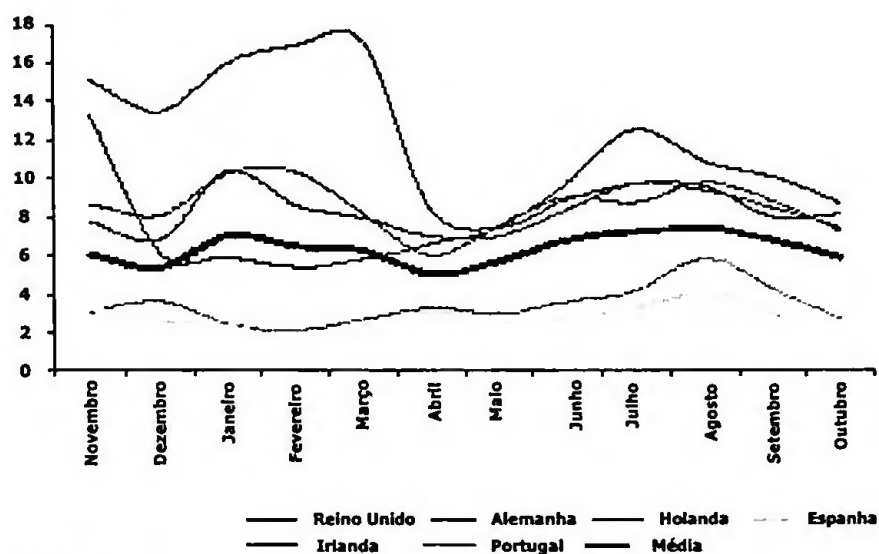
Fonte:AHETA

Em 2003, os turistas portugueses foram os mais numerosos (33,4%), confirmando, assim, a tendência para a proliferação do mercado interno, um dos mercados a potenciar e a dinamizar. O mercado Britânico apresenta-se como um dos mais significativos, representando 30,3% do total de turistas que visitaram e permaneceram no nosso país em 2003.

Porém, segundo os dados apurados pela AHETA, em 2003, os turistas holandeses foram os que registaram as estadias mais prolongadas no período de Inverno. Quanto ao período de Verão, entenda-se de Junho a Setembro, o mercado irlandês é aquele que regista uma estadia média mais elevada com o seu número de turistas. Relativamente a outros mercados, nomeadamente, o Britânico e o Alemão, estes apresentam uma

procura mais homogénea ao longo do ano, sendo o seu período de permanência (em termos médios) de cerca de oito dias (gráf.2).

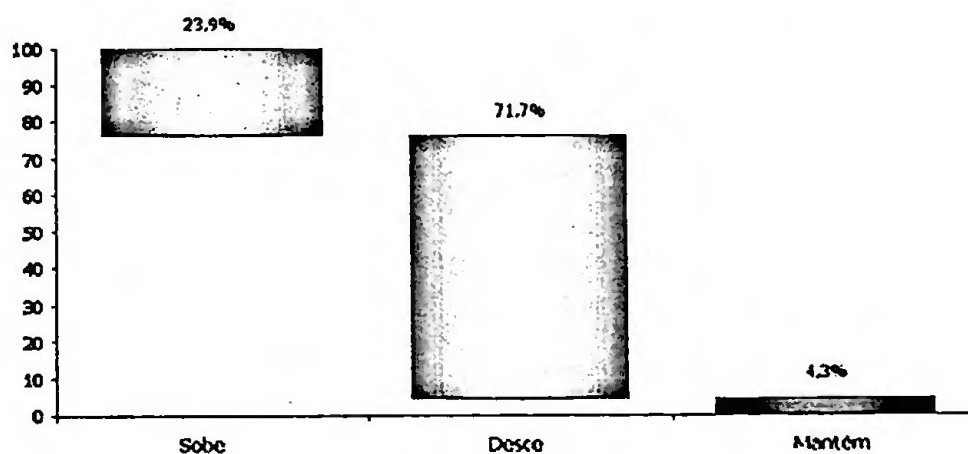
GRÁFICO 2 – DURAÇÃO DAS ESTADIAS – EVOLUÇÃO MENSAL 2003



Fonte: AHETA

Ainda segundo os dados apurados e disponibilizados pela AHETA, é de registar que 23,9% das empresas do sector melhoraram a sua facturação bruta em 2003. No entanto, grande parte delas, isto é 71,7%, apresentaram uma quebra relativamente ao ano anterior (gráf.3).

GRÁFICO 3 – VOLUME DE VENDAS – EVOLUÇÃO EM 2003

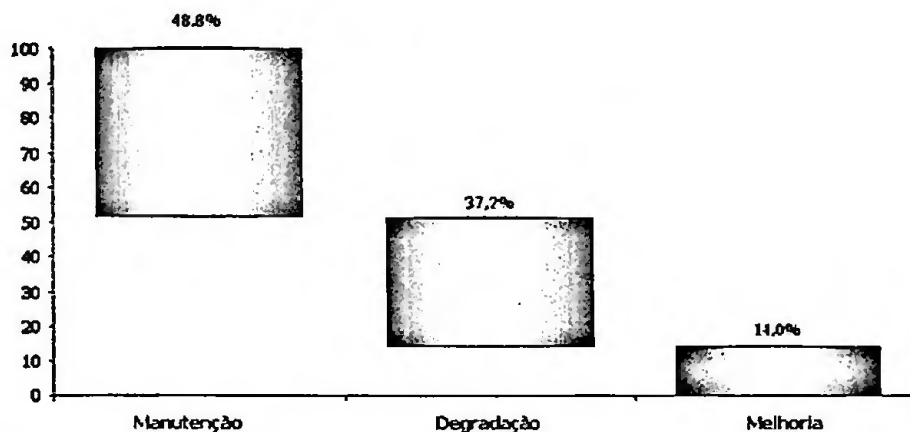


Fonte: AHETA

Em termos globais, as vendas (serviços e afins) para o sector apresentam uma quebra face a 2002, em média de aproximadamente 5%. No entanto, segundo a AHETA, é

expectável que para o ano turístico de 2004, 60% das unidades hoteleiras venham a aumentar de uma forma significativa o seu volume de vendas.

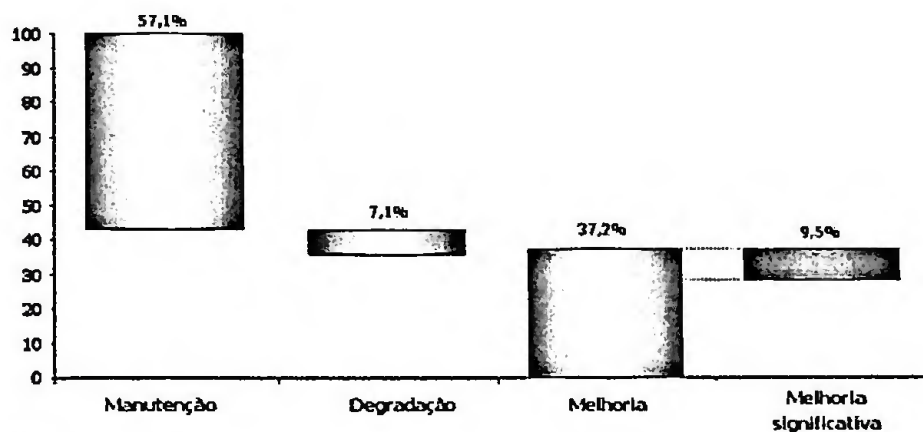
GRÁFICO 4 – SITUAÇÃO FINANCEIRA DAS EMPRESAS DO SECTOR – EVOLUÇÃO 2003



Fonte: AHETA

Segundo dados da AHETA, apenas 14% das empresas do sector considera que a sua situação financeira melhorou face ao exercício do ano anterior. Porém, 48,8% das empresas inquiridas afirma ter mantido idêntica performance, e 37,2% declara ter sofrido uma degradação deste indicador.

GRÁFICO 5 – PREVISÃO DA EVOLUÇÃO FINANCEIRA PARA 2004

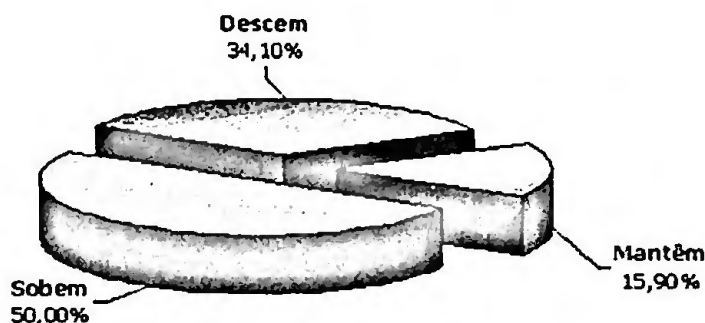


Fonte: AHETA

Face aos resultados apurados através de questionário, a AHETA refere que 37,2% das empresas inquiridas esperam melhorar a situação financeira, já no decorrer deste ano, sendo que destas, 9,5% apontam para uma melhoria possivelmente acima das

expectativas. Contudo, 7,1% das empresas colocam algumas reticências face a uma possível melhoria, prevendo, inclusive, uma degradação da sua situação financeira.

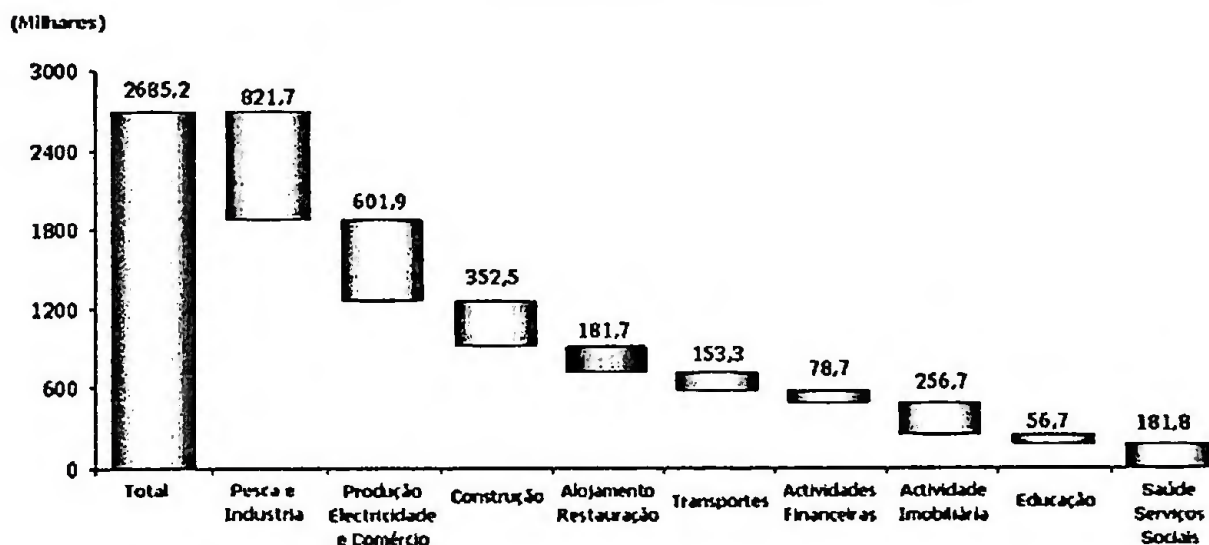
GRÁFICO 6 – PREÇOS PRATICADOS – EVOLUÇÃO EM 2003



Fonte: AHETA

Assim, é de realçar que 50% das empresas do sector reconhecem de facto ter aumentado os preços em 2003, enquanto 34,1% afirmam terem sido forçadas, em algumas situações, a baixar os mesmos. Em termos globais, apesar da menor percentagem de empresas que reduziu os preços, estes desceram aproximadamente 3,5% face a 2002.

GRÁFICO 7 – PESSOAS AO SERVIÇO NOS ESTABELECIMENTOS – 1º TRIMESTRE 2003

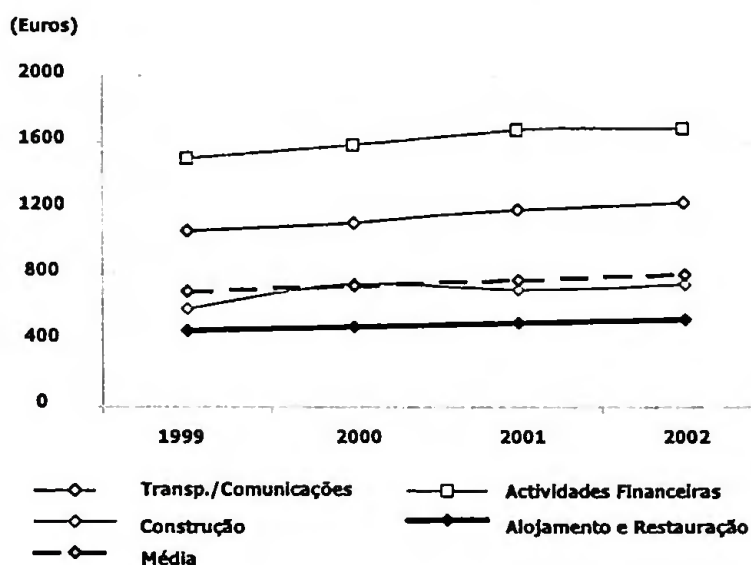


Fonte: DEEP/MSST

Face aos valores apurados, somos levados a concluir que, o *Sector do Alojamento e Restauração* (inclui na análise o sector hoteleiro), é um dos sectores da actividade económica em Portugal que tende a empregar uma fatia considerável da população activa, mais precisamente 6,7%. Apenas os sectores da Indústria Transformadora,

Construção, Comércio e Actividades Imobiliárias têm mais pessoas no activo ou no exercício de uma actividade (29,8%, 21,9%,13,1% e 9,5%, respectivamente).

GRÁFICO 8 – GANHO MÉDIO MENSAL – EVOLUÇÃO



Fonte: DEEP/MSST

O Sector do *Alojamento e Restauração* é aquele que apresenta o menor ganho médio por trabalhador, apresentando a sua evolução ao longo do período em análise um crescimento, em termos médios, de aproximadamente 4% ao ano. Esta evolução, só quando comparada com o crescimento médio global que, em termos médios, se cifra nos 5% ano, expressa um saldo negativo a rondar os 1%. O sector que apresenta o rendimento médio mais elevado e tem evoluído de uma forma mais favorável é o das *Actividades Financeiras*. No entanto, outros têm apresentado alguma evolução ao longo do período, nomeadamente, o dos *Transportes e Comunicações*, e ainda o da *Produção e Distribuição de Electricidade*, que não se encontra representado no gráfico.

7.4. Reflexão estratégia para o desenvolvimento dos recursos humanos do sector do turismo

Nesta reflexão, que teve lugar no início do corrente ano e que envolveu entidades como o Ministério da Ciência e Ensino Superior, o Ministério da Economia, Inofor, Confederação do Turismo Português, entre outros, procedeu-se a uma avaliação e análise de um conjunto de medidas a potenciar as qualificações e competências dos

recursos humanos do sector³. O objectivo era desenhar uma estratégia de qualificação a médio e longo prazo, que permitisse em simultâneo estruturar a oferta formativa, de modo a satisfazer as necessidades de formação presentes e futuras, elevar o nível médio de qualificação dos trabalhadores e aumentar a mobilidade das qualificações no mercado de emprego através da certificação profissional, sustentada num conjunto de competências de referência e de normas que visassem a sua aquisição e reconhecimento.

Da análise do diagnóstico inicial conclui-se que existem alguns pontos fracos ao nível de todo o processo, dos quais se destacam: o insuficiente volume de oferta disponível no mercado para fazer face às necessidades do sector; o reduzido acesso a processos de reconhecimento e validação de competências; a diminuta participação dos empresários na adesão à utilização de financiamentos públicos; a relação entre a formação desenvolvida e a organização do trabalho; o excesso de formação generalista; a carência de formação especializada.

Assim, face ao exposto, o objectivo a três anos passa por implementar uma abordagem sistémica da formação do sector, dotar o sistema de uma entidade reguladora tripartida, em articulação com os diferentes intervenientes e segundo princípios de responsabilização, partilhar e otimizar recursos, privilegiar a dimensão técnica na construção de referências, reforçar a formação contínua e adoptar uma organização modular da oferta, sendo os processos de validação e reconhecimento das competências gerados a partir de referenciais comuns.

Em termos de conclusão, a visão estratégica para um horizonte de dez anos, ou seja, até 2014, passa por qualificar todos os profissionais de turismo, através de um sistema de formação inovador e com capacidade de antevisão prospectiva, para garantir não só a transparência e certificação das competências, a articulação de todas as modalidades de aprendizagem formal, não formal e informal, num modelo curricular aberto e flexível, e ainda, organizar e orientar a formação contínua para uma lógica de competências.

³ Ministério das Actividades Económicas e do Trabalho, A Reflexão Estratégica para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos, 2004.

8. CARACTERIZAÇÃO E ESTUDO DA EMPRESA

8.1. Enquadramento da organização no contexto económico

Com doze unidades espalhadas por todo o país, os Hotéis Mouniet⁴ são uma das principais cadeias hoteleiras em Portugal, oferecendo cerca de 2.500 quartos em alojamento de categoria de quatro e cinco estrelas. Os Hotéis Mouniet são hoje propriedade da GINH⁵ (*Grupo Internacional de Negócios Hoteleiros*), cujo envolvimento na área de hotelaria data de 1991, adquirindo nessa década sucessivamente três unidades no Algarve: o Hotel Mouniet Lagos, a mais antiga e prestigiada unidade de quatro estrelas do Algarve; o Mouniet Almansor, ponto de referência obrigatório no Carvoeiro, perto da Costa Vicentina; e num dos destinos com maior renome no Algarve, Vilamoura, o grandioso Hotel Mouniet Marinotel. Tendo o GIN (*Grupo Internacional de Negócios*) assumido o turismo como sector estratégico de investimento, a INH (*Internacional de Negócios Hoteleiros*) procurou a diversificação de mercados na categoria de quatro e cinco estrelas, concretamente hotéis de cidade, com cultura e tradição comparáveis, tendo adquirido os Hotéis Mouniet em 2000, empresa em que já possuía uma posição minoritária.

O Grupo Mouniet foi fundado em 1933, com o prestigiado Hotel Mouniet Lisboa, situado numa das mais conceituadas e emblemáticas artérias de Lisboa. Sucederam-se investimentos em novas unidades: Mouniet (*Palácio de Silves, Garden - Lisboa, Sintra, Porto e Coimbra*), que nesta ordem abriram ao público. Com a sua aquisição pelo GINH, a marca Mouniet vê substancialmente reforçada a sua oferta no segmento dos Congressos e diversifica a sua oferta turística com as áreas de Lazer e Golfe. Em 2001, a renovada cadeia abre ao público o Hotel Mouniet Expotejo, unidade de quatro estrelas, localizada no Parque das Nações, em Lisboa. Em 2002, com o Hotel Mouniet Atlantic Park, os Hotéis Mouniet chegam à Madeira. Em 2004, o Mouniet Arcada constitui-se como a 12ª unidade hoteleira a funcionar sob a chancela Mouniet.

⁴ A designação da entidade objecto de estudo é fictícia, situação aplicada a cada uma das unidades de negócio enumeradas.

⁵ A sigla e a sua designação são fictícias.

Garante de tradição, de qualidade e de conforto, a cadeia Mouniet tem preservado a sua personalidade, confirmando o sucesso do seu produto e serviço, na sua própria evolução. Ao longo dos anos, os Hotéis Mouniet têm-se mantido fiéis à sua filosofia inicial - que cada hóspede seja conhecido pelo seu nome.

8.2. Posicionamento em política de qualidade, ambiente e segurança

O Grupo Mouniet Hotéis vem promovendo a melhoria contínua das suas operações de forma a:

- *Exceder as expectativas dos clientes;*
- *Prevenir os riscos para a segurança;*
- *Prevenir a poluição;*
- *Minimizar o impacte ambiental.*

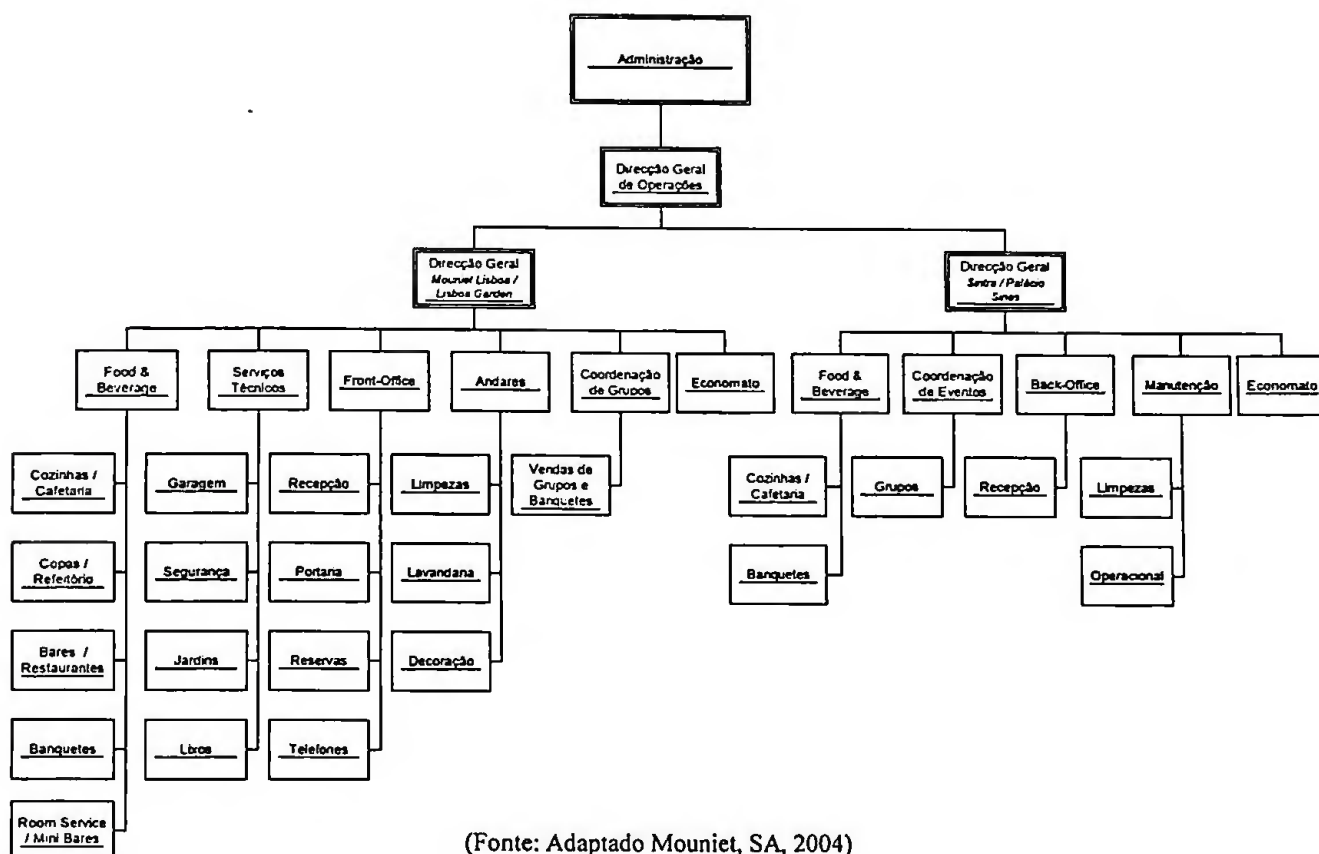
Assim, para cumprir integralmente os objectivos enunciados, esta propõe e assume determinadas posições, tais com:

- Assume o compromisso de gerir correctamente os resíduos e garantir a gestão adequada dos recursos naturais, nomeadamente, água e energia;
- Incentiva a formação e a participação dos seus Clientes internos, com vista a melhorar a qualidade dos serviços prestados e garantir o seu compromisso para com as questões ambientais e de segurança;
- Divulga a política junto de todos os Clientes internos, parceiros de negócios e público em geral para que a mesma seja compreendida e implementada, respeitando as normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, legislação aplicável e demais exigências que a organização subscreva.

8.3. Unidades objecto de estudo empírico

O estudo incidiu sobre as unidades de negócio *Mouniet Lisboa-Garden*, *Mouniet Sintra*, *Mouniet Lisboa* e *Mouniet Palácio de Silves*, que compõem a Hotéis Mouniet SA. A estrutura ou modelo organizativo dos Hotéis Mouniet, SA., encontra-se configurado no seguinte organigrama:

FIGURA 24 – MODELO ORGANIZATIVO OU FUNCIONAL HOTÉIS MOUNIET, SA.



(Fonte: Adaptado Mouniet, SA, 2004)

(*) A unidade Departamental de Recursos Humanos, bem como a de Marketing e outras, são unidades partilhadas para todo o Grupo de Hotéis Mouniet. A actual Directora Geral detém a responsabilidade sobre as duas áreas de gestão.

8.4. Enquadramento da estratégia e estilo de gestão

Segundo os órgãos de Gestão da Mouniet Hotéis, SA., nomeadamente na voz do seu Director Geral de Operações e reiterada pelas Direcções Gerais e de Recursos Humanos, a estratégia de actuação da empresa no mercado tem por objectivo a satisfação dos Clientes que utilizam os serviços dos hotéis do grupo, leia-se, Grupo de

Hotéis Mouniet⁶. Essencialmente, os órgãos de gestão acreditam que o que interessa é aquilo a que se chama “o momento da verdade”, ou seja, o momento da prestação do serviço ao Cliente. Por esse motivo, a empresa segue uma estratégia que se focaliza sobretudo na operação hoteleira, onde o pretendido é construir uma organização – orientada para o serviço, com processos de melhoria contínua, tendo em vista exceder as expectativas dos Clientes (internos e externos) e promover e disseminar essa lógica por todas as unidades funcionais – Marketing, Financeira, Recursos Humanos e Operacional.

A estratégia da empresa está definida e é baseada na visão, missão, políticas de gestão e estratégias que se encontram transcritas de uma forma clara num documento formal passível de consulta por toda a organização. É claramente uma estratégia de diferenciação que aposta na qualidade dos serviços prestados nos Hotéis do Grupo. Existem princípios gerais aplicados a toda a cadeia hoteleira, onde, por sua vez, cada um dos hotéis tem as suas especificidades e orientações definidas. *A estratégia da empresa assenta consideravelmente no Balanced Scorecard e no mapa estratégico existente*, pelo que, nas quatro áreas do Balanced Scorecard (BSC) estão definidos os princípios estratégicos, os factores críticos de sucesso e os indicadores de gestão a partir dos quais a empresa acompanha e monitoriza o desenvolvimento da estratégia definida e os impactos da mesma na operação da organização (conseguindo-se a ligação estratégia - operação).

Ainda segundo os órgãos de gestão, a estratégia geral da empresa tem por base as orientações definidas e consagradas para a unidade de negócio Hotel Mouniet Almansor em 1995. Nesse documento, elaborado e discutido por todo o “*Executive - Staff*”, delinearam-se as principais linhas de estratégia que ainda vigoram para todo grupo Mouniet. As linhas mestras estão traçadas num mapa que descreve a estratégia operativa e o sistema de entrega do serviço ou produto final. Este mapa, segundo o Director Geral de Operações, é aquilo a que os autores do BSC intitulam mapa estratégico, tendo sido apresentado na sua versão final a todos os Clientes Internos.

⁶ A Direcção Geral de Operações acumula funções de gestão não só ao nível da Mouniet, SA., mas também para as restantes unidades de negócio do grupo.

Contudo, apenas em 2000 foi apresentado a todos os Quadros Directivos do Grupo e a todos os Clientes Internos, o documento com a estratégia que o grupo pretendia seguir e que já se encontrava delineada desde 1995, dado o sucesso obtido na fase piloto no Hotel Mouniet Almasor e alargado em 1998 ao Hotel Mouniet Marinotel. Em 2001, iniciou-se o processo de integração do BSC por todo o grupo, consolidando a estratégia que já estava a ser seguida, sendo que a actualização do BSC ocorre pelo menos uma vez por ano através da participação do todo o quadro Directivo.

Cada vez que o Grupo Mouniet integra um novo hotel é elaborado um documento com a estratégia para esse mesmo hotel, com as necessárias adaptações ao nível do Balance Scorecard (BSC). O documento resulta sempre de uma reunião de trabalho realizada com a participação de todo o “*Staff*” e é posteriormente apresentado a todos os Clientes Internos.

Além deste enquadramento global ao nível da estratégia do Grupo Mouniet Hotéis, todos os anos são elaborados documentos de planeamento que pretendem consubstanciar e pormenorizar a implementação da estratégia, como é o caso dos Orçamentos, Planos de Marketing e Indicadores do BSC e do Sistema de Gestão da Qualidade do Ambiente e de Segurança. Estes documentos, após discussão entre o Director Geral de Operações e o respectivo Director Geral, são debatidos por todos os restantes membros Directivos e submetidos à aprovação do Conselho de Administração.

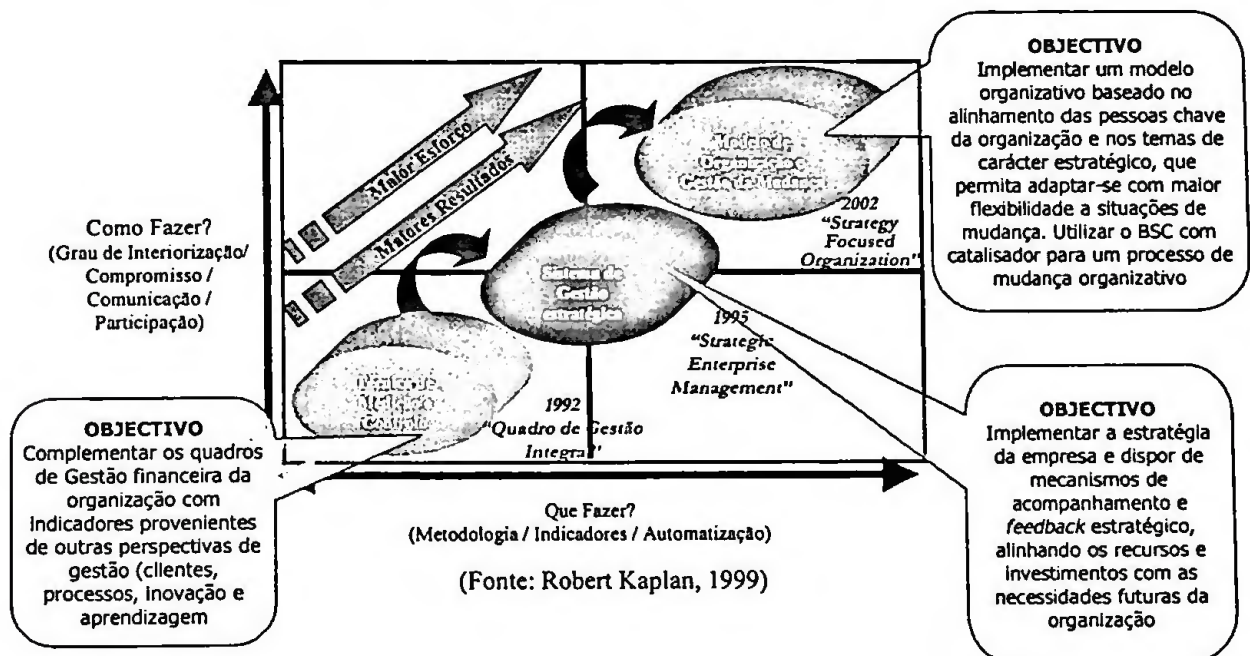
8.5. Enquadramento ao modelo conceptual do *Balanced Scorecard*

O Balanced Scorecard (BSC) é um modelo criado no princípio dos anos 90 pelos professores Robert Kaplan e David Norton da Harvard Business School, como resposta à necessidade de eliminar as barreiras que separavam a estratégia da organização e a sua implementação operacional. O BSC é hoje um modelo de gestão que permite transformar a missão e a estratégia de uma organização num conjunto coerente de objectivos operacionais, que podem ser facilmente analisados, disponibilizados e monitorizados pelas administrações, bem como por unidades de negócio, departamentos e colaboradores.

Desenvolver um sistema de gestão baseado no Balanced Scorecard está longe de se parecer com a simples definição de um sistema de indicadores. Um modelo como o BSC tem um alcance muito maior, pretende ajudar os colaboradores em geral, e os gestores em particular, a partilharem informação estratégica e a implementá-la de forma activa. O modelo pressupõe a existência de um conjunto de objectivos (políticos, sociais, económicos, mercado, processos, infra-estruturas ...) mensuráveis e coerentes tanto para a organização como um todo, como para as diferentes direcções, serviços, departamentos e colaboradores, de modo a permitir obter o alinhamento eficiente de toda a organização com a sua estratégia.

Subjacente aos objectivos que se pretendem atingir, há que definir um conjunto de iniciativas para responder às metas estabelecidas, ou seja, a forma de implementar o BSC numa organização dependerá em larga medida do alcance que se queira atingir (fig.25).

FIGURA 25 – ESTRUTURA E OBJECTIVOS DO BALANCED SCORECARD



8.5.1. O *Balanced Scorecard* como técnica de medição e controlo

A utilização do BSC enquanto técnica de Medição e Controlo permite aos gestores complementar os denominados "Tableaux de Board" financeiros das organizações com

indicadores procedentes de outras perspectivas de gestão, designadamente o mercado, os processos e as infra-estruturas.

A este nível, o BSC permite que os gestores possam dispor de informação mais completa sobre a situação da organização que lideram, sem que isso implique alterações significativas na forma de gerir.

8.5.2. O *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica - “*Strategic Enterprise Management*”

A utilização do BSC como Sistema de Gestão Estratégica permite que a empresa possa implementar a estratégia da organização e, ao mesmo tempo, dispor de mecanismos de acompanhamento e feedback.

O BSC pressupõe, a este nível, um alinhamento de recursos e orçamentos com as necessidades futuras da organização.

8.5.3. O *Balanced Scorecard* como modelo de organização e gestão da mudança - “*Strategic Focused Organization*”

A utilização do BSC no seu sentido mais avançado, isto é, como Modelo de Organização e Gestão da Mudança, permite que os gestores tomem decisões rápidas e assertivas num ambiente caracterizado pela imprevisibilidade e em “*timings*” cada vez mais curtos. O BSC assume deste modo, segundo os autores, um papel preponderante na Gestão da Mudança Estratégica das organizações, assumindo-se como um novo instrumento de Gestão Empresarial, que lhes permite adaptarem-se rapidamente às frequentes mudanças de direcção estratégica provocadas por um ambiente dominado cada vez mais pela competitividade e incerteza. De acordo com este modelo, um dos aspectos fundamentais para o sucesso da sua implementação é conseguir o compromisso de todos os colaboradores. Essa tem sido, segundo Kaplan e Norton, a grande falha de muitos organismos públicos e privados. O compromisso, a responsabilidade e a

participação activa de todos os colaboradores torna-se imprescindível para o êxito da sua implementação.

8.6. Enquadramento ao modelo de definição de objectivos

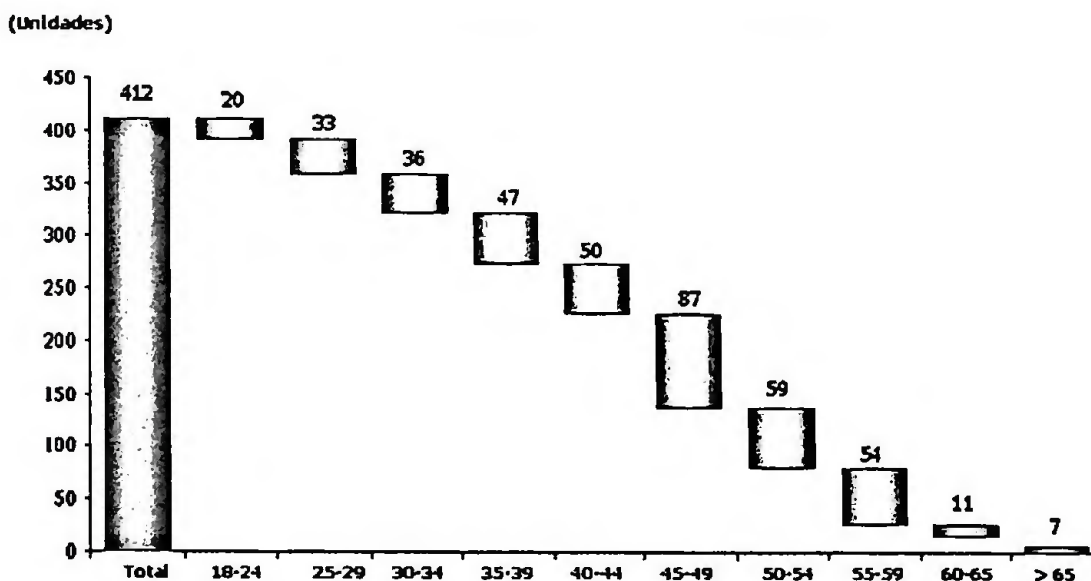
Face ao apurado junto dos diferentes órgãos de gestão da empresa, os objectivos centrais são definidos anualmente em reuniões de “*Staff*”, onde participam, para além do Director Geral de Operações (Administrador), a Direcção Geral e os Directores das diferentes áreas funcionais da Empresa, que constam nos vários documentos de planeamento. Os objectivos operacionais que integram o Balanced Scorecard são definidos pelas equipas de Direcção e, posteriormente, discutidos e negociados com os colaboradores no início de cada ano. No entanto, são objecto de análise e discussão casuística, isto é, orientados para cada uma das áreas de negócio onde a participação dos colaboradores é essencial para a fixação das metas a atingir. O controlo e monitorização de resultados são efectuados ao longo do ano, através da realização de reuniões de discussão com a participação de directores, chefias e outros colaboradores, e divulgados numa base mensal a todos os Clientes internos, ou seja, afixados em placares informativos com a evolução dos principais indicadores do BSC. Nos Hotéis já certificados ou em fase avançada do processo de certificação em Qualidade, Ambiente e Segurança, é definido um Plano Anual de Objectivos e Metas que será transcodificado *a posteriori* para o BSC. Este processo é monitorizado através da realização de um conjunto de reuniões para revisão do próprio sistema, e de avaliação do grau de concretização dos resultados inicialmente definidos para determinado período de actividade. Após as reuniões, os directores das diferentes unidades procedem à passagem da informação para os demais Clientes internos, com níveis de abrangência que poderão variar de unidade para unidade de negócio, com o objectivo de discutir a forma de operacionalização e de monitorização dos mesmos.

8.7. Caracterização dos recursos humanos

De acordo com o balanço social de 2002, os Hotéis Mouniet, SA. empregam 412 indivíduos, precisamente, 240 homens e 172 mulheres. Um número significativo de colaboradores tem entre 45 a 49 anos, ou seja, 21,1% do total de indivíduos no activo,

embora também seja significativo o número de trabalhadores com idades compreendidas entre os 50 e os 54 anos, correspondendo a uma percentagem de 14,3% (gráf.9).

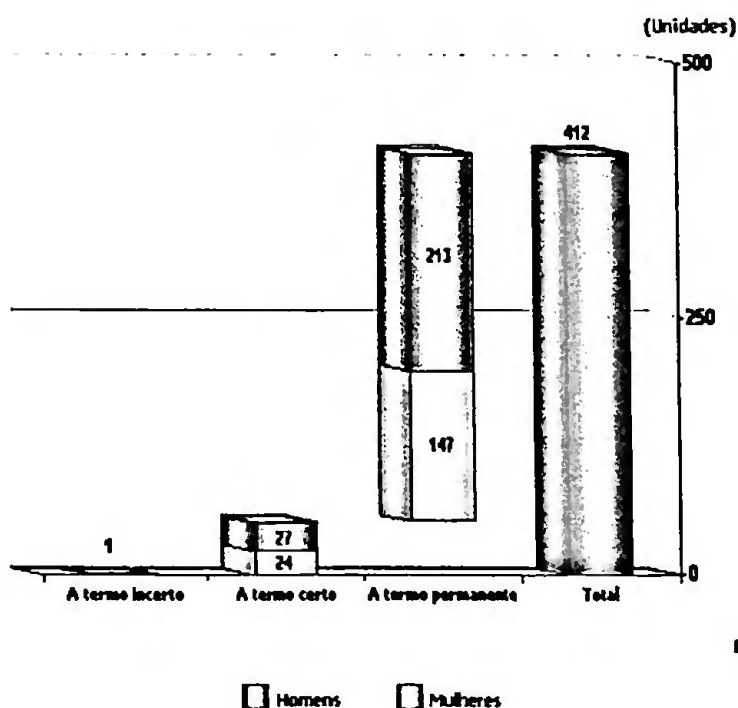
GRÁFICO 9 – COLABORADORES POR ESCALÃO ETÁRIO



Fonte: Balanço Social

Relativamente à repartição dos recursos humanos por tipo de contrato, 12,3% encontram-se em regime de trabalho a termo certo, os quais são representados por 52,9% homens e 47,1% mulheres (gráf.10).

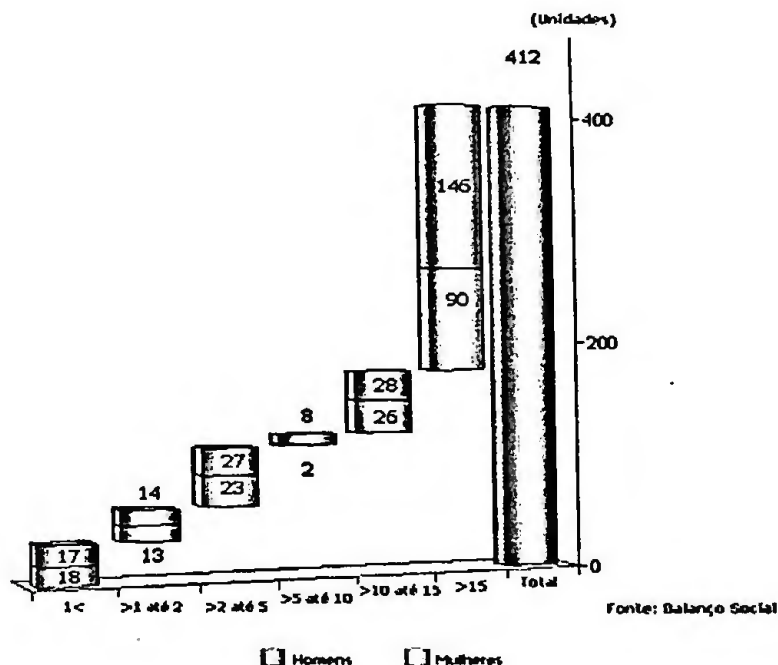
GRÁFICO 10 – REPARTIÇÃO POR TIPO DE CONTRATO DE TRABALHO



Fonte: Balanço Social

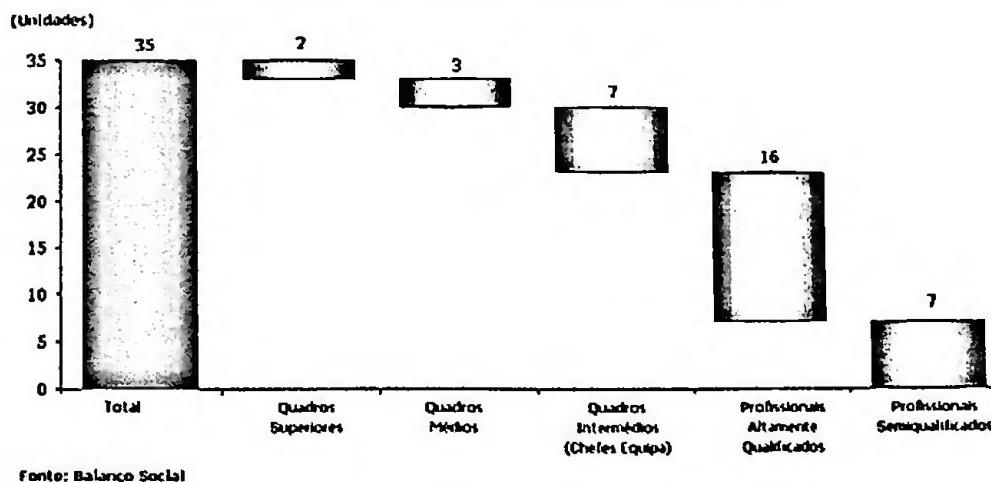
A partir dos dados do balanço social, constata-se que 57,2% dos colaboradores têm acima de 15 anos de antiguidade, pelo que, somos levados a concluir por uma forte estabilidade do quadro de pessoal. É de realçar ainda, que 19,9% dos colaboradores apresentam uma antiguidade não superior a cinco anos, indiciando uma tendência para a renovação do quadro de pessoal (gráf.11).

GRÁFICO 11 – REPARTIÇÃO POR ANTIGUIDADE DOS RECURSOS HUMANOS



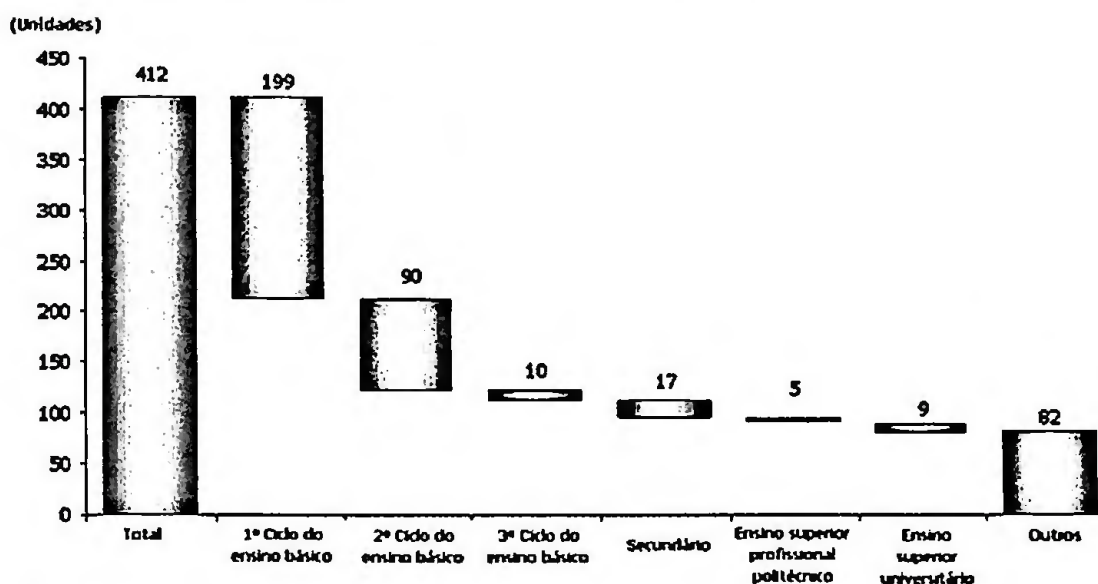
No que respeita a saídas de colaboradores (gráf.12), constata-se que se verificou uma saída bastante acentuada de profissionais altamente qualificados, representando 45,7% do total das saídas, quer por via da passagem à reforma (18,7%), quer por termo do contrato de trabalho (81,3%).

GRÁFICO 12 – MOVIMENTO DE SAÍDAS DE COLABORADORES



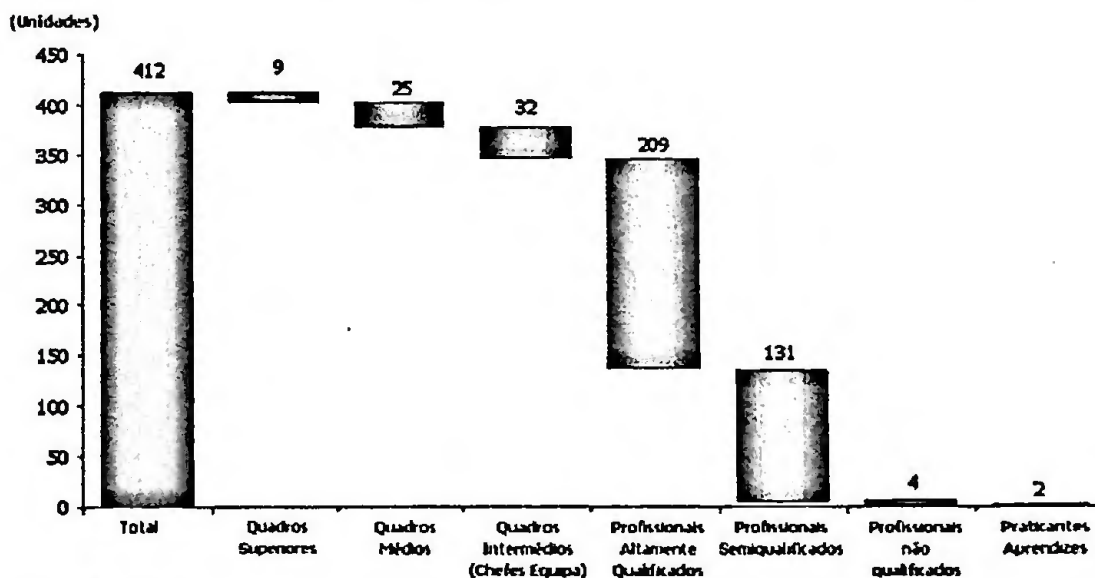
O nível de habilitações literárias é relativamente baixo, existindo uma grande concentração de colaboradores nos níveis inferiores, nomeadamente com o 1º Ciclo do ensino básico (48,3%) e o 2º Ciclo do ensino básico (21,8%). Em contrapartida, apresenta percentagens praticamente marginais de colaboradores com formação superior, quer de índole profissional ou politécnica (1,2%), quer universitária (2,1%). A formação de aproximadamente 20% dos colaboradores da empresa encontra-se contabilizada ao nível do balanço como “outros”, em virtude da sua tipologia não ter enquadramento.

GRÁFICO 13 – COLABORADORES POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS



Fonte: Balanço Social

GRÁFICO 14 – DISTRIBUIÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS POR NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

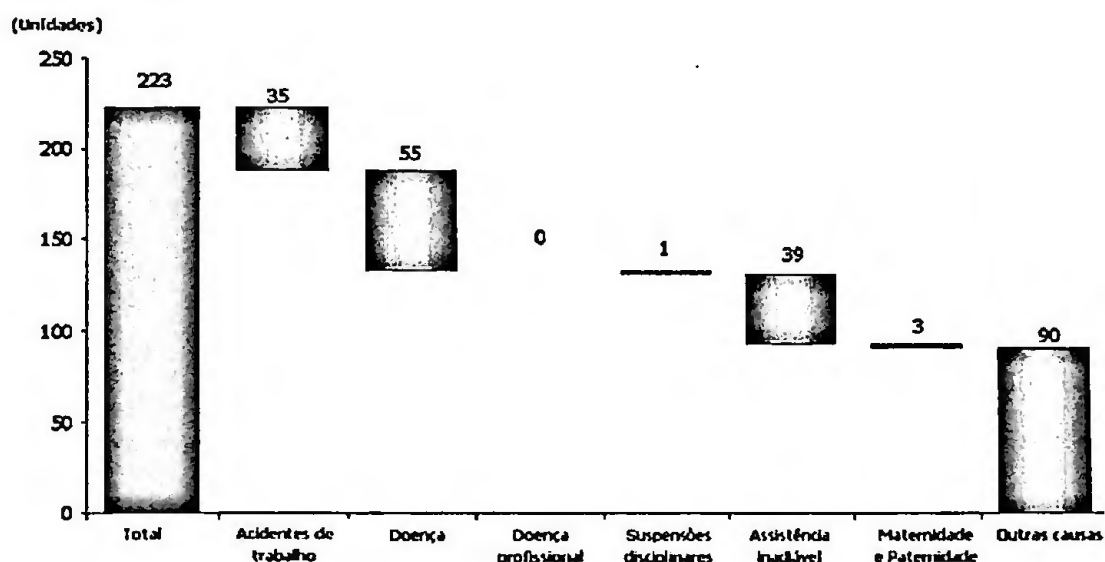


Fonte: Balanço Social

Quanto à repartição dos recursos humanos por níveis de qualificação (gráf. 14), é de realçar o elevado número de colaboradores altamente qualificados, o que corresponde a 50,7% dos efectivos, dos quais 49 são mulheres e 160 são homens. É de salientar que, se 44,4% dos quadros superiores dos Hotéis Mouniet, SA. são mulheres, o inverso se passa relativamente aos *Quadros Médios*, onde as mulheres apenas representam 16% dos efectivos. Os profissionais semi-qualificados representam uma fatia importante do quadro de pessoal, dado que a sua percentagem ronda aproximadamente os 32%, o que não deixa de ser significativo, principalmente, porque na sua grande maioria são mulheres, ou seja, 75,5%.

Importa ainda avaliar neste ponto os níveis de absentismo dos colaboradores da Empresa, dada a sua importância para compreender, por um lado, as condições de higiene e segurança em que se realiza o trabalho e, por outro, o próprio clima organizacional ou social.

GRÁFICO 15- ABSENTISMO – AUSÊNCIAS AO TRABALHO



Fonte: Balanço Social

Face ao total de ausências apuradas, não considerando as outras causas, o motivo que originou o maior número de ausências do posto de trabalho foi de facto a doença, reflectindo 25% do total do absentismo. O número de acidentes de trabalho representa 15,6% do absentismo, o que além de ter alguma expressão, traduz uma ausência ao trabalho, por ocorrência em termos médios, de aproximadamente 19 dias/ano. Segundo,

o apurado junto da Direcção de Recursos Humanos, esta situação foi motivo de melhor análise por parte dos órgãos de gestão da empresa, implicando a reorientação da componente formativa associada ao Projecto para a Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança, procedendo-se ao alargamento das acções de formação não só a toda a estrutura orgânica *Food & Beverage*, mas também a outras estruturas de negócio, nomeadamente, *Front-Office* e Serviços Técnicos.

8.8. A gestão da mudança, as novas tecnologias e a performance organizacional

Segundo os colaboradores da empresa, isto é, profissionais qualificados, semiquilificados e não qualificados, adiante designados por *Operacionais*, os factores que actualmente tendem a condicionar o desenvolvimento da empresa e consequentemente a sua performance, face às opções disponíveis para o efeito, encontram-se classificados no quadro seguinte:

QUADRO 1 – FACTORES BLOQUEANTES AO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (OPERACIONAIS)

<i>Quais as maiores carências a/ou incapacidades de desenvolvimento que a Empresa apresenta.</i>	Opção	Grau						
		I		II		III		
		n	%	n	%	n	%	
Ao nível da aplicação das novas tecnologias a favor do factor trabalho	14	10,3%	6	42,9%	3	21,4%	5	35,7%
Ao nível da aplicação das novas tecnologias a favor da distribuição da informação e do conhecimento	25	18,4%	8	32,0%	10	40,0%	7	28,0%
Do ponto de vista da organização do trabalho	26	19,1%	7	26,9%	15	57,7%	4	15,4%
No desenvolvimento das competências – pessoas da Empresa	30	22,1%	11	36,7%	11	36,7%	8	26,7%
Falta de liderança e responsabilidade das Chefias	23	16,9%	9	39,1%	3	13,0%	11	47,8%
Ineficientes métodos de Gestão adoptados pelos órgãos de gestão da Empresa	18	13,2%	3	16,7%	2	11,1%	13	72,2%

(*) A cada colaborador foi dada a oportunidade de indicar três das opções disponíveis, podendo ainda classificar cada uma delas segundo uma escala de criticidade de I (muito crítico) a III (menos crítico).

Nesta perspectiva, os *Operacionais* apontam o desenvolvimento de competências (22,1%), a organização do trabalho (19,1%) e a aplicação das novas tecnologias, em prole da distribuição da informação e do conhecimento (18,4%), como os principais factores em que a organização tem revelado alguma dificuldade ou incapacidade de

desenvolvimento. A relevância das opções seleccionadas aponta, em primeiro lugar, para a necessidade de a organização potenciar e melhorar o nível de competências e qualificações dos recursos humanos, promovendo a formação contínua e a aprendizagem no posto de trabalho. Em segundo lugar, para a análise da forma como o trabalho se encontra organizado, reflectindo sobre o actual modelo instituído com o intuito de avaliar o potencial incremento de melhorias ao nível dos processos, bem como o conteúdo das próprias funções de desempenho, conferindo-lhes maior flexibilidade e transversalidade de tarefas. Por fim, e em terceiro lugar, o desenvolvimento de novas formas ou metodologias de formação e de disponibilização de informação, de forma a facilitar não só o acesso aos seus conteúdos, mas também a sua constante actualização.

Assim, os *Operacionais* invocam como principais medidas correctivas a implementar, o desenvolvimento de um sistema que permita a promoção das carreiras (24,4%), bem como a avaliação das competências dos recursos humanos (19,7%), suportados por uma formação orientada para a qualificação e profissionalização das competências (18,9%).

QUADRO 2 – ACÇÕES A DESENVOLVER PARA PROMOVER A MUDANÇA (OPERACIONAIS)

<i>Indique as medidas correctivas ou mudanças a desenvolver para inverter a situação actual.</i>	Grau							
	Opção		I		II		III	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Mais investimento em tecnologia	10	7,9%	5	50,0%	1	10,0%	4	40,0%
Participar na definição de objectivos	11	8,7%	4	36,4%	4	36,4%	3	27,3%
Redefinição dos processos ou métodos de trabalho	20	15,7%	5	25,0%	8	40,0%	7	35,0%
Mais formação profissional e qualificante	24	18,9%	11	45,8%	6	25,0%	7	29,2%
Desenvolvimento de um sistema que permita avaliar as competências dos colaboradores	25	19,7%	8	32,0%	13	52,0%	4	16,0%
Desenvolvimento de um sistema que premeie o mérito e promova a carreira	31	24,4%	9	29,0%	9	29,0%	13	41,9%
Implementação de um sistema que permita aceder com facilidade a diferentes tipos de informação	16	12,6%	1	6,3%	3	18,8%	12	75,0%

(*) A cada colaborador foi dada a oportunidade de indicar três das opções disponíveis, podendo ainda classificar cada uma delas segundo uma escala de criticidade de I (muito crítico) a III (menos crítico).

Os *Quadros Médios* e *Intermédios* com funções de gestão e coordenação de equipas, nomeadamente Directores de segunda linha, Assistentes de Direcção, Supervisores e Chefias, adiante designados simplesmente por *Quadros Médios*, tendem a apontar como

factores preponderantes ao desenvolvimento organizacional: o desenvolvimento de um sistema de carreiras que promova a competência e o auto-desenvolvimento (29,2%), o investimento em melhoramento e aquisição de novas infra-estruturas (25,0%) e o desenvolvimento de sistemas tecnológicos de suporte à actividade (16,7%).

QUADRO 3— FACTORES RELEVANTES PARA O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL (QUADROS MÉDIOS)

<i>Indique os factores de maior relevância para o crescimento da performance organizacional, nomeadamente no nível da qualidade de serviço, produtividade e satisfação do colaborador.</i>	Grau							
	Opção		I		II		III	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Desenvolvimento de sistemas tecnológicos de suporte à actividade.	4	16,7%	1	25,0%	1	25,0%	2	50,0%
Concepção e implementação de um plano de acção para o desenvolvimento e requalificação de competências e qualificações.								
Organização eficiente e eficaz do modelo de Gestão do Conhecimento e do Capital Humano.	3	12,5%	3	100,0%				
Restruir através da reengenharia de processos os métodos e a organização do trabalho, bem como dos conteúdos que lhes estão subjacentes.	2	8,3%			2	100,0%		
Desenvolvimento e promoção de um sistema de incentivos à aquisição de competências chave ou nucleares.	2	8,3%			2	100,0%		
Promover o investimento no melhoramento e aquisição de infra-estruturas.	6	25,0%	3	50,0%	1	16,7%	2	33,3%
Desenvolver um sistema de carreiras que promova a competência o cumprimento de objectivos e o autodesenvolvimento.	7	29,2%	1	14,3%	3	42,9%	3	42,9%

(*) A cada colaborador foi dada a oportunidade de indicar três das opções disponíveis, podendo ainda classificar cada uma delas segundo uma escala de criticidade de I (muito crítico) a III (menos crítico).

É opinião generalizada, por parte dos *Quadros Médios*, quanto à necessidade de a empresa desenvolver um sistema de carreiras, considerando-se um aspecto fundamental para que o trabalhador sinta uma motivação suplementar, não só porque terá a percepção que a empresa aposta nele, mas também porque constatará que existem outras oportunidades de desenvolvimento profissional. A Direcção de *Front-Office Manager* considera que a empresa, comparativamente à concorrência, pratica uma política de recursos humanos que aposta no desenvolvimento das competências através da formação, bem como uma estratégia e um modelo de gestão inovador (BSC), investindo com rigor nas novas tecnologias. Por outro lado, a Direcção de Coordenação de Eventos enfatiza que há que superar o insuperável com o esforço e dedicação de todos, complementando e suplementando as lacunas existentes em termos de qualificação e entusiasmo, o que não será uma tarefa fácil. A inversão da situação actual sob o prisma profissional e efectivo só seria real com um rejuvenescimento do quadro de pessoal, uma vez que alguns dos actuais colaboradores não parecem poder ser “cooptados” para

uma nova fórmula, apesar das acções de formação desenvolvidas ao nível comportamental ou social. Esta situação resulta em carências e/ou incapacidades na gestão e organização do conhecimento, e conseqüentemente no desenvolvimento de recursos humanos, dado que estes elementos, quando integrados numa equipa nova e entusiástica, parecem revelar um entusiasmo adormecido, gerado pela sua enorme resistência à mudança e às novas formas de trabalhar, principalmente, em equipa.

O investimento em melhoramentos e aquisições de novas infra-estruturas é também um dos pontos mais focados. Na opinião da Direcção de Eventos da Unidade Hoteleira - Palácio de Silves, a arquitectura, decoração e requinte são pontos chave para a promoção da imagem junto do Cliente, sendo esta unidade uma das mais luxuosas da Europa e onde determinadas alterações ou melhorias não podem ser implementadas de uma forma convencional, havendo necessidade de inovar com outro tipo de atributos, nomeadamente tecnológicos, tais como: *Wireless, Quiosques Multimédia*, entre outros. Os novos sistemas tecnológicos permitirão, por razões óbvias, o desenvolvimento empresarial através do factor inovação que lhes está subjacente, e a libertação dos colaboradores para funções mais direccionadas para o Cliente, melhorando certamente a produtividade e a competitividade da empresa.

QUADRO 4- FACTORES RELEVANTES PARA O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL (OPERACIONAIS)

<i>Assinale o grau de importância dos factores abaixo apresentados para o aumento da performance da Empresa.</i>	Muito Importante		Importante		Pouco Importante		Irrelevante		N/R	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tecnologia aplicada ao trabalho e ao desenvolvimento pessoal	24	55,8%	15	34,9%	3	7,0%	1	2,3%		
Rejuvenescimento do quadro de pessoal	6	14,0%	23	53,5%	9	20,9%	4	9,3%	1	2,3%
Mais investimento em formação e conteúdos pedagógicos	18	41,9%	21	48,8%	4	9,3%				
Mais empenho e motivação dos colaboradores da Empresa	32	74,4%	10	23,3%					1	2,3%
Ajustar os salários face aos níveis de responsabilidade e de valor acrescentado da função para a Empresa	28	65,1%	13	30,2%	2	4,7%				

Os resultados apurados para o grupo funcional *Operacionais*, relativamente aos factores que tendem a influenciar a performance organizacional, são, em parte, muito semelhantes aos apurados para o grupo funcional *Quadros Médios*. Em primeiro lugar, o fraco empenho e motivação dos indivíduos da empresa para o desempenho da sua actividade (74,4%); aqui, o papel da empresa poderá ser decisivo, se não mesmo

fundamental para a gestão da mudança ao saber avaliar e determinar qual ou quais as medidas a tomar para inverter a actual situação. Certamente, a flexibilidade funcional qualitativa será uma das medidas a equacionar, pela sua capacidade em mobilizar as competências da organização e dos indivíduos que dela fazem parte, descentralizando o poder de decisão e responsabilizando pela execução e controlo das actividades e tarefas atribuídas, apoiada por um sistema de remuneração que vise motivar e implicar os indivíduos (Suleman, 1999). Em segundo lugar, a necessidade de ajustar os salários face a níveis de responsabilidade e de unidade de valor para a empresa (65,1%), medida que decorre da anterior, muito embora possa ser complementada através da identificação e catalogação de todos os processos de negócio, fazendo-lhes associar não só as actividades e responsabilidades inerentes às diferentes funções de desempenho, mas também as qualificações e competências exigidas para o seu exercício. Por fim, em terceiro lugar, aplicação e utilização da tecnologia em função do factor trabalho e da aprendizagem (55,8%), que pode ser entendida como o culminar das medidas anteriores, pois a sua aplicação prática conduz, por um lado, à melhoria dos processos de trabalho, libertando os indivíduos para outro tipo de tarefas mais qualificantes e, por outro lado, à sua utilização em prole do desenvolvimento de competências e da agregação de conhecimento.

Porém, o Director Geral de Operações acredita que o principal factor que promove a competitividade e a produtividade da empresa resulta, principalmente, do facto de esta se encontrar orientada para o Cliente, e a satisfação das necessidades do Cliente ser a prioridade. Tal implica, em primeira-mão, satisfazer o Cliente Interno, pelo que, é fundamental:

- *Recursos Humanos qualificados, competentes e motivados;*
- *Gestão por objectivos, baseada na autonomia e no “empowerment”;*
- *Instalações e equipamentos adequados ao desempenho dos Clientes Internos;*
- *Formação contínua para conhecimento profundo do Cliente, do produto e serviço.*

8.9. A gestão do conhecimento, a organização do trabalho e a participação na tomada de decisão

A organização do trabalho é uma das dimensões mais importantes para a disseminação e desenvolvimento do conhecimento organizacional. Assim, importa avaliar em que medida o factor trabalho se encontra organizado na empresa, recorrendo à análise e interpretação dos dados recolhidos sob a forma de questionários ou entrevistas junto das diferentes áreas e grupos funcionais.

QUADRO 5– A INFORMAÇÃO E O CONHECIMENTO NO POSTO DE TRABALHO (OPERACIONAIS)

<i>Como caracteriza a forma como acede à informação e conhecimento no seu posto de trabalho.</i>	Sempre		Por vezes		Nunca		N/R	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Tenho à minha disposição todo o tipo de informação necessária	7	16,3%	35	81,4%			1	2,3%
Quando necessito informar-me faço-o junto da chefia	27	62,8%	15	34,9%			1	2,3%
A informação é partilhada por toda a equipa de trabalho	18	41,9%	23	53,5%			2	4,7%
Qualquer informação mais específica e necessária para o meu trabalho encontra-se disponível num banco de dados partilhado	14	32,6%	22	51,2%	5	11,6%	2	4,7%
Quando necessito de informação recorro a um colega	2	4,7%	36	83,7%	3	7,0%	2	4,7%
A informação / conhecimento é transmitida em reuniões onde participam todos os colaboradores da Empresa	4	9,3%	35	81,4%	1	2,3%	3	7,0%
A empresa coloca à disposição de todos os colaboradores manuais e folhetos informativos	10	23,3%	29	67,4%	1	2,3%	3	7,0%

Observa-se que a Chefia directa é uma das fontes mais importantes para a transmissão de informação e do conhecimento na empresa, isto porque, 62,8% dos colaboradores tende a reconhecer que quando necessita de alguma informação importante para o desempenho da sua actividade recorre à sua hierarquia superior. Outro canal importante e privilegiado pelos colaboradores para a transmissão de informação é, sem sombra de dúvidas, a equipa ou o grupo de trabalho (41,9%). Porém, constata-se que apenas 23% dos colaboradores inquiridos tem à sua disposição manuais ou folhetos informativos, por exemplo, sobre as características de um serviço ou mesmo sobre uma campanha promocional. Existe ainda um grupo significativo de colaboradores que nem sempre tem à sua disposição todo o tipo de informação necessária para o desempenho da sua actividade, o que nos leva a reflectir sobre toda a lógica de acesso e disponibilização do conhecimento ao nível do posto de trabalho, avaliando novas formas para a sua

distribuição, nomeadamente, as tecnológicas (*Intranet, Portal de Recursos Humanos, e-learning*) com o intuito de ultrapassar este constrangimento ao nível do Grupo. É consensual o posicionamento das chefias quanto ao seu papel de elemento fundamental para a transmissão e difusão do conhecimento, e também no que respeita a esclarecimentos quer de ordem operativa, quer de posicionamento empresarial e de grupo. A chefia tem como missão promover e divulgar as políticas da empresa junto de todos os elementos, promovendo espaços de diálogo e mantendo uma acção de formação contínua "*On-the-Job*".

Os órgãos de gestão consideram que a empresa possui variadas formas de adquirir conhecimento, principalmente sobre a concorrência e o meio envolvente, e que mediante o seu valor institucional, o distribui pelas diferentes áreas funcionais destacando as seguintes acções:

- Monitorização da concorrência com o objectivo de analisar taxas de ocupação e preços médios dos hotéis concorrentes, utilizando a informação recolhida junto dos organismos oficiais, das associações de empresários do sector e outros organismos existentes;
- Acompanhamento dos novos produtos que surgem no mercado, através de revistas e outros canais mas, principalmente, pela análise efectuada por colaboradores internos aquando das suas visitas a outras unidades hoteleiras;
- Participação em várias feiras, *workshops*, congressos e certames, enviando diferentes promotores da empresa, os quais efectuam relatórios das acções onde participam, permitindo dessa forma, monitorizar o mercado e o seu comportamento;
- Pesquisa sistemática e formal na Internet, de forma a avaliar o posicionamento dos vários hotéis do grupo nos diferentes agentes de viagem on-line, produzindo relatórios e enviando-os para todas as unidades funcionais;
- Realização de inquéritos mensais aos Clientes em todas as unidades hoteleiras, com o objectivo de apurar o nível de serviço prestado e de satisfação do Cliente, e

avaliação das reclamações e sugestões, interpretando o seu potencial para a melhoria contínua dos serviços;



- Avaliação sistemática do enquadramento legal de todas as actividades da empresa, no âmbito do sistema da Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança, utilizando essencialmente a informação disponível em Diários da República e Internet.

Quanto à organização do trabalho, o quadro seguinte tem por objectivo sistematizar um conjunto de pressupostos que visam a sua análise e configuração:

QUADRO 6- CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO (OPERACIONAIS)

<i>Qualifique o trabalho que desenvolve na Empresa em termos de organização, conteúdo, posicionamento estratégico e desenvolvimento pessoal</i>	Sempre		Frequente		Raramente		Nunca		N/R	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
As tarefas que desenvolvo são repetitivas e monótonas	2	4,7%	10	23,3%	23	53,5%	8	18,6%		
As tarefas que desenvolvo são construtivas e pró-activas	6	14,0%	19	44,2%	16	37,2%	1	2,3%	1	2,3%
A minha actividade é composta por tarefas simples e fáceis de realizar	2	4,7%	8	18,6%	29	67,4%	3	7,0%	1	2,3%
A minha actividade obriga-me a planear e agendar as diferentes tarefas	17	39,5%	11	25,6%	12	27,9%	1	2,3%	2	4,7%
A minha chefia tem como missão apenas supervisionar e controlar a minha actividade	8	18,6%	9	20,9%	16	37,2%	7	16,3%	3	7,0%
A actividade que desenvolvo obriga-me a tomar decisões	7	16,3%	11	25,6%	23	53,5%	2	4,7%		
O meu trabalho exige responsabilidade e autonomia	23	53,5%	13	30,2%	7	16,3%				
O trabalho que desenvolvo exige a minha participação para a definição do método mais adequado	8	18,6%	15	34,9%	16	37,2%	3	7,0%	1	2,3%
A minha actividade permite-me adquirir novos conhecimentos e competências	17	39,5%	11	25,6%	11	25,6%	1	2,3%	3	7,0%
O meu trabalho exige uma actualização constante de informação e conhecimento	16	37,2%	12	27,9%	12	27,9%	1	2,3%	2	4,7%
A actividade que desenvolvo quando mal executada compromete o trabalho da equipa	13	30,2%	12	27,9%	17	39,5%			1	2,3%
O trabalho que desenvolvo é especializado e exige qualificações e competências adequadas	12	27,9%	11	25,6%	15	34,9%	2	4,7%	3	7,0%
A minha actividade restringe-me a um posto de trabalho	5	11,6%	9	20,9%	16	37,2%	10	23,3%	3	7,0%

O factor trabalho e a forma como se encontra organizado é um dos factores que maior influência exerce sobre a gestão do conhecimento. Assim, ao analisarmos os dados apurados, relativos à sua caracterização, recolhidos junto dos colaboradores *Operacionais* da Mouniet, SA., concluímos que: 83,7% dos colaboradores afirma possuir autonomia no trabalho e que o mesmo exige responsabilidade; 65,1% planeia e

calendariza as tarefas associadas à sua actividade; 65,1% afirma que a sua actividade lhe permite adquirir novas competências e conhecimentos, e exige uma actualização constante de informação; 58,1% assegura que as tarefas que executa são construtivas e pró-activas e que, quando mal executadas, comprometem o trabalho da equipa. É de salientar, que 53,5% dos colaboradores da empresa participa de forma activa na definição do método a adoptar para a execução do seu trabalho.

Relativamente a outras características importantes para a avaliação do factor trabalho, nomeadamente, a realização de tarefas de carácter repetitivo, monótono, simples e fáceis de realizar, os resultados apurados indicam que aproximadamente 73% dos colaboradores tendem a realizar tarefas com este tipo de características. Contudo, 58,1% dos inquiridos afirmam que as tarefas que desempenham são valorativas e construtivas, o que contraria um pouco os dados acima analisados, deixando transparecer a ideia de que as respostas obtidas indiciam uma tentativa clara de *sobre-avaliar* a actividade exercida. O papel da chefia, segundo os dados apurados, revela um certo distanciamento relativamente à figura tradicional, isto porque, uma grande percentagem de colaboradores refere que não só exerce o controlo sobre a sua actividade (53,5%), mas também planeia e agenda as diferentes tarefas diárias (68,1%), o que sustenta a existência de práticas de delegação, responsabilização e flexibilização funcional por parte das chefias directas.

Na opinião do Director responsável pela área de *Front-Office*, a relação chefia-subordinado tem vindo a sofrer alterações significativas ao longo dos tempos, "*Hoje em dia o Chefe já não é visto como um líder autoritário, mas sim, como o coordenador de uma equipa multidisciplinar e um gestor de recursos humanos, sendo ele o elemento a quem cabe a missão de coordenar, motivar, moderar e incentivar a participação de todos*". Porém, a Direcção de Eventos, em matéria de delegação e responsabilização, refere a ideia de que as soluções praticadas são satisfatórias e os resultados não são melhores, principalmente porque, do ponto de vista das potencialidades de inovação e criatividade, surgem lacunas ao nível da estrutura humana. Na sua perspectiva, estas lacunas poderiam ser colmatadas através do estabelecimento de um programa sistemático de elaboração de projectos em equipa, genéricos e específicos, de curto, médio e longo prazo, com reuniões regulares para a apresentação e aferição de resultados. O programa a estabelecer permitiria "*adubar talentos de criatividade e*

inovação, uma vez que colocaria os colaboradores perante acções simuladas de gestão, onde os resultados obtidos seriam analisados e extrapolados para a actividade quotidiana da empresa, promovendo não só o desenvolvimento de competências específicas, mas também o fortalecimento do espírito de equipa e de grupo". Estes princípios, na perspectiva de Nonaka (1995), promovem a partilha do conhecimento tácito e, através da acção e sua conversão em conhecimento explícito, estão na origem do processo de criação do conhecimento organizacional.

QUADRO 7- CARACTERÍSTICAS A INTRODUIZIR NO TRABALHO (OPERACIONAIS)

<i>Indique as características que gostava de ver introduzidas no seu Trabalho / Actividade.</i>	Sim		Por vezes		Não		N/R	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Criatividade	29	67,4%	10	23,3%			4	9,3%
Inovação	32	74,4%	9	20,9%			2	4,7%
Liderança	16	37,2%	19	44,2%	5	11,6%	3	7,0%
Chefia / Direcção (supervisor do trabalho)	13	30,2%	19	44,2%	8	18,6%	3	7,0%
Participação na gestão	29	67,4%	11	25,6%	1	2,3%	2	4,7%
Cooperação dentro e entre equipas	31	72,1%	10	23,3%			2	4,7%
Remuneração variável mediante desempenho	27	62,8%	12	27,9%	1	2,3%	3	7,0%
Formação técnica	28	65,1%	11	25,6%	1	2,3%	3	7,0%
Formação comportamental	22	51,2%	17	39,5%	2	4,7%	2	4,7%
Trabalhar por projectos	14	32,6%	21	48,8%	5	11,6%	3	7,0%
Flexibilidade para o desempenho de outras tarefas	15	34,9%	16	37,2%	10	23,3%	2	4,7%
Maior exigência intelectual	18	41,9%	20	46,5%	2	4,7%	3	7,0%

Face à abertura dos colaboradores para a introdução de novas práticas no factor trabalho, bem como para a gestão das competências (Quadro 7), podemos concluir que em termos globais, os colaboradores inquiridos apresentam uma tendência pouco uniforme quanto à reorganização dos actuais processos de trabalho, apontando como principais características a melhorar ou a introduzir: a inovação (74,4%), a cooperação dentro e entre as diferentes equipas de trabalho (72,1%), a criatividade e a participação na gestão corrente da empresa (67,4%). No entanto, apresentam pouca apetência para virem a assumir a liderança de projectos e de equipas (32,6%, 30,2%, respectivamente), e também para a aquisição de maior flexibilidade ou mobilidade funcional (34,9%). Os dados apurados permitem concluir, principalmente, que grande parte dos colaboradores não ambiciona adquirir, por um lado, uma maior preponderância no actual modelo organizativo e funcional e, por outro, capacidade de poder influenciar e decidir sobre a

organização da empresa, o que contrapõe o valor apurado para uma maior participação na gestão.

QUADRO 8– CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES NO TRABALHO EM EQUIPA (OPERACIONAIS)

<i>No trabalho em equipa quais os pressupostos / características que privilegia.</i>	Importante		Por vezes importante		Pouco importante		Irrelevante		N/R	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Organização e distribuição de tarefas	27	62,8%	12	27,9%	2	4,7%			2	4,7%
A distribuição dos objectivos e respectiva avaliação	18	41,9%	19	44,2%	2	4,7%	1	2,3%	3	7,0%
A partilha de conhecimentos	36	83,7%	5	11,6%	1	2,3%			1	2,3%
A cooperação e a transmissão de informação	35	81,4%	5	11,6%	1	2,3%			2	4,7%
Possibilidade de transmitir e partilhar o seu conhecimento	28	65,1%	13	30,2%					2	4,7%
Oportunidade de liderar e chamar a si a responsabilidade	13	30,2%	19	44,2%	4	9,3%	4	9,3%	3	7,0%

Relativamente ao trabalho em equipa, os trabalhadores consideram a partilha do conhecimento (83,7%), a cooperação e a transmissão da informação (81,4%), como sendo os factores ou características mais importantes decorrentes do trabalho em equipa. Estes são de uma importância extrema para a disseminação e aquisição do conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento da aprendizagem individual e organizacional (Kovács, 2002). Os trabalhadores inquiridos não atribuem grande significado aos objectivos e à sua avaliação, sendo mesmo pouco receptivos a chamarem a si a responsabilidade ou mesmo a liderança da própria equipa de trabalho.

QUADRO 9– PARTICIPAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO (OPERACIONAIS)

<i>A Empresa solicita a participação dos seus colaboradores para a decisão e/ou informação sobre matérias essenciais à actividade da mesma</i>	Sempre		Usualmente		Raramente		Nunca		N/R	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Participação na decisão	3	7,0%	16	37,2%	21	48,8%	1	2,3%	2	4,7%
Participação para divulgação	8	18,6%	22	51,2%	11	25,6%			2	4,7%

Face aos dados apurados, ao nível do pessoal operacional, poder-se-á aferir que a empresa tem a prática de divulgar as grandes linhas orientadoras em matéria de decisões sobre a actividade da empresa, e o contrário se verifica quanto à sua participação na concepção e decisão sobre as políticas e estratégias a desenvolver. Quanto a esta matéria as Chefias têm uma opinião contrária, inclusivamente, a Directora responsável pela Direcção *Food & Beverage* reitera que o *“subordinado é sempre consultado no momento da planificação de novos projectos, de forma a poder expressar a sua opinião quanto à viabilidade de execução do projecto”*.

QUADRO 10- INFLUÊNCIA NAS PRÁTICAS DE GESTÃO (OPERACIONAIS)

<i>É prática a Empresa solicitar sugestões aos colaboradores</i>	Sempre		Usualmente		Raramente		Nunca		N/R	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Disponibilização de canal (Ex Caixa, Chefia ou Direcção).	7	16,3%	22	51,2%	8	18,6%	3	7,0%	3	7,0%
Valoriza as sugestões (Publica, divulga ou implementa)	5	11,6%	21	48,8%	12	27,9%	2	4,7%	3	7,0%

A empresa disponibiliza um canal específico para a recolha de sugestões dos seus Clientes externos e internos. Este processo ocorre, pelo menos, uma a duas vezes por ano, através de questionários facultados e distribuídos pela área do *Front-Office* aos diferentes “Clientes” com o objectivo de avaliar e analisar, por um lado, a opinião dos mesmos quanto à qualidade do serviço prestado e, por outro, as suas opiniões para a melhoria contínua. Os *Operacionais* consideram que a empresa valoriza as suas sugestões e as dos restantes Clientes, publicando e divulgando os resultados obtidos nas sondagens e, ainda, implementando algumas das medidas sugeridas. A grande generalidade dos *Quadros Médios* partilha da opinião que a empresa incentiva e promove de uma forma pró-activa estes acontecimentos, em que eles próprios procuram sensibilizar as suas equipas a participar e a envolver-se, havendo sempre reconhecimento quando surgem novas ideias.

QUADRO 11- A IMPORTÂNCIA DA TOMADA DE DECISÃO (OPERACIONAIS)

<i>Qual é a sua posição quanto à participação na tomada de decisão em questões, tais como:</i>	Muito Importante		Importante		Razoavelmente Importante		Nada Importante		N/R	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Organização dos métodos de trabalho	28	65,1%	8	18,6%	4	9,3%	1	2,3%	2	4,7%
No plano de formação e desenvolvimento de competências	20	46,5%	8	18,6%	7	16,3%	5	11,6%	3	7,0%
No circuito de tomada de decisão (Ex Investimento, Aprovisionamento e etc...)	11	25,6%	16	37,2%	7	16,3%	6	14,0%	3	7,0%
No desenvolvimento de manuais de procedimentos	14	32,6%	10	23,3%	12	27,9%	4	9,3%	3	7,0%
Na selecção e tratamento de informação importante para a Empresa (Mercado, Concorrência e etc...)	15	34,9%	12	27,9%	10	23,3%	4	9,3%	2	4,7%

Na opinião dos colaboradores *Operacionais*, o factor de maior relevância em matéria de tomada de decisão é de facto a participação na “Organização dos métodos de trabalho”, pelo que, face aos resultados anteriormente analisados associados a este factor, no que respeita ao planeamento e autonomia para a sua execução, podemos concluir que a opção por esta escolha evidencia já algum conhecimento, experiência e maturidade a este nível. É igualmente de salientar a pouca importância atribuída aos manuais de

regulamentação de procedimentos, importantes na organização e administração de empresas, assentes nos princípios Henry Fayol (Ferreira, *et al*, 2001), que não só condicionam a participação dos colaboradores, mas também, a criatividade e a inovação organizacional e individual (Kovács, 1998).

Segundo o Director Geral de Operações, os Hotéis Mouniet S.A. têm procurado incentivar a inovação e a criatividade junto dos diferentes grupos funcionais, daí a importância e o interesse atribuídos ao “*empowerment*” e à autonomia das pessoas nas políticas de gestão em curso e nos factores críticos de sucesso para a concretização da estratégia, destacando como inovações de maior relevância introduzidas na empresa nos últimos tempos:

- A forma como a empresa efectua hoje a análise da satisfação dos Clientes internos e externos, onde pontifica o tratamento informático e exaustivo dos dados obtidos;
- O facto de ser o primeiro grupo hoteleiro em Portugal a introduzir na sua gestão um sistema integrado de gestão da qualidade, ambiente e segurança, certificado com as normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001;
- Ser a primeira cadeia hoteleira em Portugal a possuir um CD-ROM interactivo para efeitos de promoção, e a promover um site na Internet reconhecido pelo mercado como o mais inovador, e ser ainda a primeira a disponibilizar a todos os seus Clientes o acesso à Internet sem fios (WI-FI);
- Apostar claramente nas compras via *Buysite - e.procurement*, num projecto conjunto com a *PMELink*, ou seja, adoptar uma política de aprovisionamento assente em pressupostos “*Just in Time*”;

Como principal obstáculo à introdução destas e de outras inovações, a Direcção Geral de Operações destaca a aversão à mudança organizacional, imposta essencialmente por velhos hábitos de gestão, assentes em pressupostos de elevada subjectividade e de secretismo, que em muito tem dificultado a introdução de algumas metodologias de gestão consideradas pela Administração como inovadoras.

Relativamente à organização do trabalho, a empresa tem desenvolvido um esforço para alterar velhos hábitos, principalmente através da promoção do trabalho em equipa, enquadrando-o nos objectivos do modelo de gestão implementado. O Balance Scorecard tem um prémio pecuniário por objectivos, sendo, na opinião do Director Geral de Operações, um veículo fundamental para fomentar e disseminar o espírito de equipa, pois *“depende de toda a equipa atingir ou não os objectivos fixados e consequentemente ganhar ou não o prémio”*. A interpretação destes princípios configura uma perspectiva de gestão assente em directivas do modelo de produção japonês, a saber, *Lean production* (Correia, 2003).

Ainda, segundo os órgãos de gestão da empresa, o próprio tipo de negócios que a empresa desenvolve obriga logo à partida a formar equipas nos diferentes sectores da actividade, nomeadamente, ao nível dos bares, restaurantes, recepções, entre outros. Mais, tem vindo a ser uma prática constante na empresa a constituição de equipas multidisciplinares de suporte à concepção dos projectos, especialmente no que diz respeito a equipas de segurança e combate a incêndios, auditores internos de qualidade e segurança, entre outras. As competências privilegiadas e os objectivos para que são criadas dependem das necessidades funcionais e operacionais, bem como do grau de complexidade dos diferentes projectos e, ainda, da necessidade de envolver todos os colaboradores.

8.10. A gestão do conhecimento e as infra-estruturas tecnológicas

A componente tecnológica é um dos factores essenciais para a gestão do conhecimento, essencialmente, pela sua capacidade de armazenamento, reconversão e transmissão em larga escala, permitindo ainda potenciar a vantagem competitiva, através da partilha do conhecimento e a sua orientação ao negócio (Perrin, 2001). Assim, ao abordarmos este tema no âmbito da sua aplicação prática, há necessidade de analisar duas dimensões distintas entre si, em que a primeira tem como objectivo a caracterização da tecnologia na empresa e, a segunda a análise da sua utilização e disponibilização em prole da estratégia organizacional.

De acordo com os órgãos de gestão, a empresa encontra-se neste momento à procura no mercado de novas soluções informáticas para o *Front-Office* e o *Back-Office*, bem como para o *Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança*. A solução hoje implementada ao nível do *Front e do Back-Office* está tecnologicamente ultrapassada, pelo que, urge substituí-la, com o objectivo de conferir a estas duas áreas de negócio maior dinâmica e performance. No caso do *Sistema de Gestão Integrado*, o motivo ou “obrigatoriedade” deve-se a alterações e melhorias ao nível do produto, levadas a cabo pela Microsoft, e não propriamente à ineficiência da solução tecnológica. Ainda, segundo os órgãos responsáveis, a empresa está hoje relativamente avançada quanto à comunicação através da Internet, e detém um parque tecnológico sustentável e eficaz, principalmente pela recente aquisição de computadores portáteis para a esmagadora maioria dos gestores, no sentido de lhes conceder maior mobilidade.

QUADRO 12- CARACTERIZAÇÃO DA TECNOLOGIA EXISTENTE NA EMPRESA

Área de aplicação tecnológica	Tecnologia (Síntese explicativa do objectivo / resultado)	Implementação	A ser implementado	Observações
PMS	Property Management System - Controlo do processo de Reservas e Facturação	1995	2005	Aplicações serão mudadas em 2005
Sales & Marketing	Controlo e automatização do processo de vendas	-	2005	A ser instalado juntamente com o PMS
Web Reservations e CIS	Reservas pela Internet e Customer Information System	-	2005	-
ERP	Substituição do ERP existente (GPS)	-	2005	O actual ERP vai ser descontinuado
BSC	Informatização do Balanced Scorecard	-	2005	-

Como se pode constatar, encontra-se programado um forte investimento em sistemas tecnológicos de suporte à actividade para o ano de 2005, principalmente dirigido a áreas de vendas e controle de processos de facturação. O objectivo principal visa disponibilizar novos canais alternativos de reservas aos Clientes e Agentes Turísticos, sem menosprezar os eventuais ganhos ao nível do controlo das operações e de eficiência nos processos de vendas e contabilização, reduzindo desse modo o risco operacional e financeiro.

A Direcção de *Food & Beverage* considera que as alterações tecnológicas em curso vão permitir melhorar substancialmente o nível de serviço a prestar ao Cliente,

particularmente pela facilidade de acesso à informação em *real time*, sendo que, qualquer problema ou questão levantada pelo Cliente no futuro poderá num curto espaço de tempo ser solucionada ou minorada. Mais, permitirá aumentar a produtividade e o nível de satisfação dos nossos Clientes internos, pois libertá-los-á para o exercício de outras actividades de maior valor acrescentado, nomeadamente, para venda e pós-venda de serviços.

A generalidade dos *Quadros Médios* considera que as novas tecnologias são fundamentais para o aumento da produtividade e competitividade. Contudo, quando uma nova tecnologia é inserida nas funções de um trabalhador, há necessidade de este se inteirar e compreender os resultados esperados da utilização dessa mesma tecnologia. Assim, para o sucesso e conseqüente eficácia de um novo sistema tecnológico é essencial que o trabalhador seja chamado a participar no processo, caso contrário não terá o mesmo efeito. O trabalhador que não assimile inteiramente os elementos e objectivos dessa nova tecnologia, num futuro imediato, sentir-se-á frustrado, inclusive, poderá enviesar os resultados esperados. Princípio defendido no modelo de Nonaka (1995), de forma a potenciar o conhecimento individual e organizacional, e o sucesso da implementação de medidas tecnológicas no seio das empresas.

QUADRO 13- AS NOVAS TECNOLOGIAS APLICADAS AO TRABALHO (OPERACIONAIS)

<i>O impacto das novas tecnologias no desempenho da sua actividade, entenda-se, no desenvolvimento do seu Trabalho.</i>	Muito Significativo		Significativo		Pouco Significativo		Irrelevante		N/R	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Maior flexibilidade e simplicidade nas tarefas	21	48,8%	16	37,2%	5	11,6%			1	2,3%
Maior produtividade	21	48,8%	14	32,6%	3	7,0%	1	2,3%	4	9,3%
Fácil acesso a informação	26	60,5%	16	37,2%	1	2,3%				
Maior nível de exigência em termos de qualificações e competências	17	39,5%	18	41,9%	5	11,6%			3	7,0%
Aumento da satisfação no trabalho e para o trabalho	21	48,8%	15	34,9%	5	11,6%			2	4,7%
Maior autonomia e capacidade de decisão	19	44,2%	17	39,5%	3	7,0%	2	4,7%	2	4,7%
Mais eficiência e eficácia	23	53,5%	14	32,6%	3	7,0%	1	2,3%	2	4,7%
Redução do volume de trabalho	9	20,9%	16	37,2%	15	34,9%	2	4,7%	1	2,3%
Diminuição do número de postos de trabalho	6	14,0%	15	34,9%	18	41,9%	2	4,7%	2	4,7%

A grande maioria dos colaboradores *Operacionais* atribui às novas tecnologias a capacidade de facilitar o acesso à informação via posto de trabalho e, ainda, a de permitir desenvolver uma maior flexibilização e simplificação das tarefas, tendo em vista um aumento do binómio eficácia-eficiência no desempenho da sua actividade. É de realçar, face aos valores apurados, o efémero impacto das novas tecnologias na

redução do volume e conseqüente número de postos de trabalho, pelo que, poder-se-á concluir que o objectivo principal da introdução deste factor na empresa, comprovado pela estabilidade do quadro de pessoal (gráf. 12), não visa a reestruturação empresarial via racionalização de custos operacionais e administrativos.

No entanto, segundo a Coordenadora de Eventos, responsável pela promoção e dinamização da Unidade Hoteleira – Palácio de Silves, existem vários colaboradores que não preenchem os requisitos profissionais necessários à absorção das novas tecnologias, facto que poderia ser parcialmente resolvido, ou pelo menos minimizado, se os mesmos fossem incentivados à flexibilidade funcional e ao desenvolvimento de competências, visando o objectivo da melhoria contínua da qualidade de serviço.

QUADRO 14– A TECNOLOGIA COMO FACTOR DE CRESCIMENTO (QUADROS MÉDIOS)

<i>A tecnologia como factor de dinamização, crescimento e melhoria da performance organizacional.</i>	Grati							
	Opção		I		II		III	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Aumento da Produtividade	7	29,2%	2	28,6%	3	42,9%	2	28,6%
Aumento da Competitividade	5	20,8%	2	40,0%	1	20,0%	2	40,0%
Redução de custos administrativos								
Maior mobilidade funcional dos Recursos Humanos	1	4,2%			1	100,0%		
Maior flexibilidade nos processos de trabalho	1	4,2%					1	100,0%
Melhor qualidade no Serviço a prestar ao Cliente	7	29,2%	4	57,1%	2	28,6%	1	14,3%
Desenvolvimento de competências e qualificações dos Recursos Humanos	3	12,5%			1	33,3%	2	66,7%
Aumento da satisfação e motivação dos Recursos Humanos								
Fácil acesso a conteúdos de carácter pedagógico e informalivo.								

(*) A cada colaborador foi dada a oportunidade de indicar três das opções disponíveis, podendo ainda classificar cada uma delas segundo uma escala de criticidade de I (muito crítico) a III (menos crítico).

Na opinião dos *Quadros Médios*, as novas tecnologias são determinantes para a melhoria dos níveis de qualidade de serviço (29,2%), bem como para o aumento dos níveis de produtividade e competitividade (29,2% e 20,8%, respectivamente). É de realçar, pela negativa, a pouca importância atribuída a este factor para a performance organizacional, aquando utilizado em prole do desenvolvimento de competências e do conhecimento dos colaboradores da empresa.

Segundo o Director Geral de Operações, as novas tecnologias têm um impacto considerável não só ao nível do aumento da produtividade por posto de trabalho, facilitando e agilizando as próprias actividades e tarefas a executar, mas também, ao nível do posicionamento competitivo da empresa no próprio sector de actividade, abrindo outros canais de acesso ao Cliente. A título de exemplo e, de forma a comprovar a importância deste factor, este refere o crescimento, de uma forma avassaladora, do número de reservas obtidas via Internet para planos de férias, congressos e outros eventos, apresentando até ao momento um crescimento de aproximadamente 15% face a 2003. Reconhece, no entanto, que a empresa não possui um conhecimento aprofundado quanto ao actual e real valor do capital humano, concluindo que é uma área a desenvolver e a potenciar num futuro próximo, até porque a empresa encontra-se de momento a implementar um novo ERP (*Enterprise Resource Planning*), integrando um módulo de *Knowledge Base* que irá permitir uma gestão mais eficiente e científica dos recursos humanos.

8.11. O conhecimento e as competências

Ficou claro que o nível de literacia ou formação de base é relativamente baixo, sendo um dado relevante, caso a empresa pretenda evoluir de um modelo de gestão tradicional de recursos humanos para uma lógica de gestão baseada no conhecimento, dada a exigência desta última, quanto a uma sólida formação inicial. Porém, não será um factor estanque à sua implementação, dado que as competências e qualificações poderão ser trabalhadas através de um forte incremento da formação profissional e qualitativa ou comportamental.

Face à problemática em questão, a Directora de Recursos Humanos aponta como principais constrangimentos à mudança o elevado nível etário que, em termos médios ronda os 45 anos, o que significa uma população bastante envelhecida e, ainda, o facto de cerca de 60% dos trabalhadores estarem há mais de 15 anos no activo da empresa, criando dificuldades acrescidas ao envolvimento das pessoas em processos de valor acrescentado. Contudo, para ultrapassar estes constrangimentos, a empresa tem desenvolvido um esforço enorme para os minimizar, recorrendo a formação específica e orientada para o sector de actividade. A formação é hoje um caminho obrigatório para a empresa conseguir recursos humanos qualificados, competentes e motivados, sendo

mesmo interpretado pelo grupo económico como um dos factores críticos de sucesso na área de recursos humanos e inovação do Balanced Scorecard.

A empresa possui hoje um plano de formação com vista ao aperfeiçoamento e qualificação dos seus recursos humanos com o objectivo de: Potenciar o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de competências ligadas à função profissional das pessoas; Conferir aos Clientes Internos melhores conhecimentos e mais competências profissionais e pessoais para fazer face aos desafios do futuro; Preparar os Clientes Internos envolvidos em requalificações de funções e/ ou processos de trabalho, e ainda, aqueles cujas actividades de desempenho tenham impactos significativos em termos de políticas de Qualidade, Ambiente e Segurança. Desta forma, e segundo o Director Geral de Operações, a empresa está a promover um processo de rejuvenescimento do seu capital humano, continuando a apostar fortemente na gestão por objectivos, no “*empowerment*” e no investimento nas pessoas e nos equipamentos da empresa.

QUADRO 15- QUALIDADE DOS RECURSOS HUMANOS (QUADROS MÉDIOS)

<i>Desajustamentos com os Recursos Humanos da Empresa</i>	Opção	Grau						
		I		II		III		
		n	%	n	%	n	%	
Qualificações exigidas ao nível da área operacional	1	4,0%				1	100,0%	
Qualificações exigidas ao nível da área de chefia	2	8,0%		1	50,0%	1	50,0%	
Ausência de incentivos e meios adequados ao desenvolvimento de competências	2	8,0%		1	50,0%	1	50,0%	
Carência de profissionais especializados	4	16,0%	2	50,0%	1	25,0%	1	25,0%
Falta de rigor e profissionalismo	4	16,0%	1	25,0%	2	50,0%	1	25,0%
Carência de profissionais polivalentes	4	16,0%	2	50,0%	1	25,0%	1	25,0%
Níveis baixos de literacia	4	16,0%	2	50,0%	1	25,0%	1	25,0%
Elevado número de profissionais pouco qualificados	4	16,0%	1	25,0%	2	50,0%	1	25,0%

(*) A cada colaborador foi dada a oportunidade de indicar três das opções disponíveis, podendo ainda classificar cada uma delas segundo uma escala de criticidade de I (muito crítico) a III (menos crítico).

Na opinião dos *Quadros Médios*, existem muitos colaboradores em funções há dezenas de anos, tendo inclusive trabalhado longos períodos em que não existiam exigências profissionais, em particular, as que se aplicam a um estabelecimento de serviço de luxo, tendo enraizado rotinas e atitudes que são irremovíveis. Estes colaboradores, apesar da experiência acumulada, não evoluíram relativamente às novas tecnologias, o que gerou algumas discrepâncias nas equipas em termos funcionais. Nesta perspectiva, permanece

um desajustamento do ponto de vista profissional em relação à expectativa de qualidade de serviço esperada e exigida pelo Cliente. O Director de *Front-Office* enfatiza a ideia que, “embora a *experiência acumulada seja uma mais valia para a empresa, com a introdução de novas metodologias de trabalho, objectivos e tecnologias, estes trabalhadores criam algumas discrepâncias ao nível das diferentes equipas de trabalho, uma vez que a vontade de aprender e evoluir não é muita*”. Ideia que, segundo a perspectiva de Nonaka (1995), poderá estar subvertida, ou seja, o conhecimento acumulado ou a experiência adquirida, ao ser colocada em acção dentro de uma equipa de trabalho é convertido em conhecimento explícito ou mesmo num novo conceito, mas para que tal aconteça há necessidade de criar e justificar as condições básicas para o efeito, nomeadamente, a sua importância para a organização e uma gestão coerente das expectativas criadas.

QUADRO 16– A PROMOÇÃO DA APRENDIZAGEM INDIVIDUAL (OPERACIONAIS)

<i>Caracterize o impacto dos pressupostos indicados para a sua aprendizagem e desenvolvimento pessoal</i>	Muito		Satisfatório		Pouco		Não aplicável		N/R	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Aprender observando os colegas	16	37,2%	19	44,2%	5	11,6%	2	4,7%	1	2,3%
Trabalhar em equipa	19	44,2%	15	34,9%	8	18,6%	1	2,3%		
Trabalhar de forma independente uma nova tarefa / uma nova actividade / um novo trabalho	10	23,3%	13	30,2%	12	27,9%	6	14,0%	2	4,7%
Receber instruções e orientações da Chefia	15	34,9%	21	48,8%	6	14,0%	1	2,3%		
Receber conselhos dos restantes colegas	12	27,9%	21	48,8%	7	16,3%	3	7,0%		
Participar na resolução de problemas	14	32,6%	21	48,8%	7	16,3%			1	2,3%
Participar na definição de objectivos	11	25,6%	21	48,8%	8	18,6%	2	4,7%	1	2,3%
Participar na organização do trabalho	15	34,9%	17	39,5%	10	23,3%			1	2,3%
Orientar e acompanhar a integração de um novo colega	16	37,2%	14	32,6%	8	18,6%	4	9,3%	1	2,3%
Assistir a convenções ou seminários	3	7,0%	11	25,6%	14	32,6%	12	27,9%	3	7,0%
Reconhecimento pelo bom desempenho numa tarefa	9	20,9%	12	27,9%	18	41,9%	2	4,7%	2	4,7%
Requisitado para desenvolver acção de formação	9	20,9%	10	23,3%	10	23,3%	12	27,9%	2	4,7%
Participar em reuniões de trabalho	7	16,3%	22	51,2%	6	14,0%	6	14,0%	2	4,7%
Participar na elaboração e exposição em reunião de determinado documento de trabalho	6	14,0%	11	25,6%	14	32,6%	9	20,9%	3	7,0%

Face aos valores apurados junto dos colaboradores *Operacionais*, os factores que mais têm contribuído para a aprendizagem individual são, definitivamente, o trabalho em equipa (44,2%) e a aprendizagem “*On-the-Job*” (37,2%), podendo-se salientar, ainda, a

participação na organização do trabalho (34,9%). Para a Directora de Recursos Humanos, o segredo do sucesso do modelo de gestão implementado, Balanced Scorecard, reside na dinâmica das equipas de trabalho e na participação das pessoas na gestão quotidiana da empresa. O desenvolvimento pessoal e profissional é incentivado e estimulado, a empresa promove formação interna em diversas áreas, nomeadamente, línguas, combate a situações de emergência, aperfeiçoamento de métodos e técnicas de organização e execução, entre outras. Noutra perspectiva, o grupo estabeleceu diferentes parcerias com Escolas de Hotelaria e Universidades para o aperfeiçoamento de novas competências, pretendendo ainda iniciar um projecto de formação de quadros, no decurso de 2004.

QUADRO 17– COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA O TRABALHO EM EQUIPA (QUADROS MÉDIOS)

Competências privilegiadas nas equipas de trabalho/operacionais.	Opção		Grau					
	n	%	I		II		III	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Capacidade de inovação	4	16,7%	2	50,0%			2	50,0%
Capacidade técnica	3	12,5%			1	33,3%	2	66,7%
Capacidade de decisão	3	12,5%			3	100,0%		
Experiência acumulada	1	4,2%					1	100,0%
Disciplina e fidelidade	3	12,5%	1	33,3%	1	33,3%	1	33,3%
Capacidade de trabalhar em equipa	6	25,0%	4	66,7%			2	33,3%
Apoio e transmissão de conhecimento e informação	4	16,7%	1	25,0%	3	75,0%		

(*) A cada colaborador foi dada a oportunidade de indicar três das opções disponíveis, podendo ainda classificar cada uma delas segundo uma escala de criticidade de I (muito crítico) a III (menos crítico).

Relativamente às competências privilegiadas e fomentadas pelos *Quadros Médios* nas equipas de trabalho, estes apontam na sua generalidade a capacidade de trabalhar em equipa como uma prioridade, e o Director de *Front-Office* estabelece, inclusive, um paralelismo entre uma equipa de trabalho e um motor de um automóvel, ou seja, “*se uma das rodas dentadas não funcionar, esse motor não trabalha*”. A Directora responsável pela área *Food & Beverage* considera a importância, por um lado, da capacidade de inovação para manter a empresa como estandarte do sector e não como uma seguidora dos *trend-setters* e, por outro, a transmissão de informação como um dos factores chave para o sucesso do processo de envolvimento das brigadas ou equipas de trabalho em torno de um objectivo comum.

QUADRO 18- COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS À PERFORMANCE INDIVIDUAL (OPERACIONAIS)

<i>Competências necessárias para um bom desempenho da actividade</i>	Imprescindível		Importante		Pouco		Nada		N/R	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Diagnóstico	5	11,6%	27	62,8%	6	14,0%	1	2,3%	4	9,3%
Aprendizagem	18	41,9%	21	48,8%	2	4,7%			2	4,7%
Comunicação	29	67,4%	14	32,6%						
Trabalho em equipa	19	44,2%	21	48,8%	2	4,7%			1	2,3%
Realização de tarefas complexas	4	9,3%	31	72,1%	6	14,0%	1	2,3%	1	2,3%
Realização de tarefas específicas	7	16,3%	32	74,4%	3	7,0%			1	2,3%
Polivalência funcional	11	25,6%	19	44,2%	12	27,9%	1	2,3%		
Criatividade / Inovação	18	41,9%	19	44,2%	4	9,3%			2	4,7%
Autonomia	14	32,6%	25	58,1%	3	7,0%			1	2,3%
Sentido de responsabilidade	32	74,4%	10	23,3%					1	2,3%
Planeamento	19	44,2%	20	46,5%	3	7,0%			1	2,3%
Pró-actividade (Dinâmica)	19	44,2%	21	48,8%	2	4,7%			1	2,3%
Coordenação	20	46,5%	19	44,2%	2	4,7%			2	4,7%

Quanto às competências necessárias ao bom desempenho da actividade, os *Operacionais* apontam como capacidades essenciais ou imprescindíveis, o sentido de responsabilidade (74,4%), a capacidade de comunicação (67,4%) e a coordenação das actividades (46,5%). Porém, constata-se alguma renitência quanto à polivalência funcional, isto é, aproximadamente 28% dos colaboradores inquiridos tendem a afirmar a sua pouca importância para o desempenho de uma determinada actividade ou mesmo para uma óptima performance.

Segundo a Directora Geral dos Hotéis, as competências-chave são geridas, fundamentalmente, através da avaliação de desempenho, manual descritivo de funções, levantamento das necessidades de formação e acompanhamento levado a cabo, no dia a dia, pelos respectivos Directores ou Chefias directas. As competências são desenvolvidas e estimuladas através do BSC (*Balanced Scorecard*), Q.A.S (*Quality, Ambient and Security*) e C.S.O (*Client Service Orientacion*). Mais, a orientação para a gestão das expectativas do Cliente externo e interno, a comunicação e informação ascendente, descendente e colateral, e ainda a formação em áreas estratégicas, entre outros, são factores importantes para o desenvolvimento das competências-chave e para a agregação de conhecimento. Contudo, a Directora de Recursos Humanos acrescenta que as ferramentas indicadas, nomeadamente a avaliação de desempenho é, acima de tudo, um instrumento para fornecer ao colaborador um feedback sobre o seu desempenho. Sendo utilizado, ainda, para promover a comunicação entre colaboradores

e chefias, o desenvolvimento das suas capacidades e um estímulo para o desenvolvimento das pessoas e das equipas.

QUADRO 19– METODOLOGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS (OPERACIONAIS)

<i>Por forma a desenvolver mais competências e obter um desempenho de excelência é necessário...</i>	Muito		Satisfatório		Pouco		Nada		N/R	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Auto-formação (iniciativa individual)	22	51,2%	13	30,2%	4	9,3%	2	4,7%	2	4,7%
Formação presencial	19	44,2%	13	30,2%	5	11,6%	1	2,3%	5	11,6%
Formação à distância	4	9,3%	18	41,9%	12	27,9%	4	9,3%	5	11,6%
Formação no próprio local de trabalho	20	46,5%	16	37,2%	6	14,0%			1	2,3%
Formação ministrada por empresas externas	13	30,2%	19	44,2%	7	16,3%	1	2,3%	3	7,0%
Participação na organização do trabalho (Actividade / Tarefas)	17	39,5%	19	44,2%	3	7,0%			4	9,3%
Formação mista (Presencial / Distância)	10	23,3%	16	37,2%	10	23,3%	2	4,7%	5	11,6%

As metodologias apontadas pelos *Operacionais* como as mais apropriadas para o desenvolvimento de competências e, por conseguinte, as mais eficazes para um desempenho de excelência são, sobretudo, a auto-formação (51,2%), a formação “On-the-Job” (46,5%) e a formação presencial (44,2%). A formação à distância ou via *e-learning* não obtém, entre os colaboradores inquiridos, uma forte receptividade, ou seja, apenas 9,3% considera ser uma das vias formativas relevantes para o desenvolvimento de competências. A operacionalização desta nova ferramenta formativa exige um esforço suplementar à organização, necessitando de promover entre os seus colaboradores competências e qualificações tecnológicas para manipular e compreender o *e-learning*. Com esta ferramenta, o indivíduo passa a ser o centro de todo o sistema, sendo-lhe possível assegurar mecanismos de gestão pessoal dos seus dados e/ ou conteúdos e partilhar e manipular conhecimento num repositório central acessível a toda a organização. Os responsáveis pela gestão da empresa, fundamentalmente, os seus Directores Gerais e de Recursos Humanos, sublinham que apesar do *e-learning* não ser utilizado para o desenvolvimento de competências e agregação do conhecimento, esta utiliza já alguns requisitos tecnológicos de manipulação e disseminação de informação via Internet sendo, no entanto, uma área a expandir com a introdução do novo sistema informático em 2005.

Em termos de conclusão, os órgãos gestores da empresa nomeiam como competências mais valorizadas ao nível dos diferentes grupos funcionais, a saber, Quadro Superior, Quadro Médio (Chefia) e Colaborador Operacional, as seguintes:

▫ ***Quadro Superior***

- a) *Pensamento estratégico;*
- b) *Controlo de gestão;*
- c) *Orientação para o Cliente;*
- d) *Criatividade e inovação;*
- e) *Análise e resolução de problemas;*
- f) *Determinação na tomada de decisão.*

▫ ***Quadro Médio e/ ou Chefia***

- a) *Capacidade de promoção e desenvolvimento da equipa de trabalho;*
- b) *Planeamento e organização;*
- c) *Orientação para o Cliente;*
- d) *Criatividade e inovação;*
- e) *Adaptabilidade e orientação para a mudança;*
- f) *Influência e afirmação;*
- g) *Auto-desenvolvimento;*

▫ ***Colaborador Operacional***

- a) *Orientação para o Cliente;*
- b) *Integridade;*
- c) *Adaptabilidade e orientação para a mudança;*
- d) *Motivação;*
- e) *Auto-desenvolvimento.*

Enfim, um bom gestor terá que possuir capacidades inatas de liderança, assentes num modelo de gestão aberto e participativo, com sentido de controlo de planeamento.

Deverá ser alguém com capacidade de gerir a empresa de uma forma balanceada, tendo em atenção várias perspectivas, designadamente, a gestão de recursos humanos, o investimento médio e de longo prazo, clientes versus rentabilidade, entre outras. Citando a Directora Geral dos Hotéis, um gestor deverá ser, acima de tudo, um líder, pois:

O gestor administra, o líder inova;

O gestor imita, o líder cria;

O gestor mantém, o líder desenvolve;

O gestor aceita a realidade, o líder investiga a realidade;

O gestor enfatiza os sistemas e estruturas, o líder tem a obsessão pelos clientes internos;

O gestor tem uma visão a curto prazo, o líder tem uma visão a longo prazo;

O gestor pergunta como e quando, o líder pergunta o quê e porquê;

O gestor encontra-se no resultado imediato, o líder tem os olhos postos no futuro;

O gestor faz as coisas bem, o líder faz as coisas certas;

O líder partilha o sucesso e aprende com os insucessos...

9. CONCLUSÕES

No decurso deste estudo procurou-se colocar em evidência as potencialidades e limitações das principais perspectivas da organização empresarial e do trabalho para o desenvolvimento do conhecimento. Os pressupostos iniciais, que serviram de pretexto à elaboração deste trabalho e que foram amplamente analisados no estudo de caso, permitem-nos concluir que os obstáculos são bem mais evidentes que as facilidades, sendo aqueles difíceis de contornar. Porém, importa não esquecer que o sucesso da implementação de um modelo de gestão baseado no conhecimento passa, obrigatoriamente, pela capacidade da empresa envolver as pessoas, transformar mentalidades e quadros de referências, e não apenas pela alteração de processos de trabalho, de metodologias formativas ou, inclusive, do próprio modelo organizativo ou funcional.

Assim, face ao estudo realizado, a hipótese geral é, em parte, confirmada pelos resultados obtidos, ou seja, o conhecimento encontra-se orientado para o negócio visando o binómio eficácia-eficiência, suportado pelas competências necessárias para o

efeito. As qualificações profissionais e as competências técnicas tendem a assumir-se como principais “*drivers*” para a alavancagem competitiva e organizacional. Por outro lado, o factor tecnológico não é ainda encarado como um factor determinante para a disseminação, organização e sistematização do conhecimento, logo, fundamental para a vantagem competitiva e de criação de valor.

As reduzidas qualificações e competências espelham, de certa forma, alguns dos problemas estruturais que não se cingem aos limites desta organização nem ao próprio sector de actividade económica. Mas, são igualmente o resultado de um diminuto investimento em formação, principalmente comportamental, em novos processos formativos e em sistemas que permitam uma mais fácil agregação e desenvolvimento do conhecimento. No que concerne a métodos e técnicas de inovação organizacional, podem ser observadas alterações a vários níveis, a saber: enriquecimento de tarefas, gestão por objectivos, trabalho em equipa, “*totally quality management*”, “*just in time*”, entre outras.

Assim, segundo Kóvacs (1998), as técnicas e metodologias utilizadas pela empresa tendo em vista a obtenção de vantagens competitivas ao nível da produtividade, flexibilidade, qualidade, redução de custos e da melhoria contínua, enquadram-se na lógica de gestão baseada no *modelo lean production*, senão vejamos:

- Eliminação de todas as actividades e/ ou desperdícios que não produzam valor acrescentado para a empresa, redireccionando os colaboradores para actividades centradas no Cliente e na sua satisfação;
- Eliminação ou redução de stocks existentes, obtendo ganhos significativos em espaço, movimentação de materiais, tempos de preparação e de controlo burocrático, pressupostos inerentes a políticas de aprovisionamento “*Just in Time*”;
- Incorporação do controlo de qualidade (*totally quality management*) no processo produtivo e de garantia da qualidade total, onde o objectivo visa o “defeito zero” sem aumento dos custos de exploração;

- Identificação e introdução de constantes melhorias contínuas nos processos de negócio da empresa, com base no “*empowerment*”, “*acknowledgement*” e “*pushing*” ao nível dos diferentes grupos funcionais;
- Envolvimento dos colaboradores na organização e concepção do factor trabalho, bem como na tomada de decisão e responsabilização através de equipas de trabalho, visando a discussão de problemas e a procura de soluções adequadas à melhoria contínua;
- Introdução da gestão por objectivos, recorrendo à polivalência funcional e à flexibilidade das diferentes equipas de trabalho, avaliando e monitorizando os diferentes desempenhos, e incentivando a autonomia e a criatividade para a melhoria da qualidade de serviço;
- Gestão pela cultura da empresa, fortemente direccionada para o nível da qualidade de serviço e satisfação do Cliente e para a cooperação entre colaboradores e chefias intermédias.

A empresa com enfoque em princípios de produção orientados para o Cliente e para a qualidade de serviço tem maior facilidade em implementar novos modelos de produção, não só assentes em princípios da *lean production*, mas também em princípios inerentes ao modelo *antropocêntrico*, designadamente ao nível da valorização dos recursos humanos, formação contínua e qualificante, descentralização e disseminação do conhecimento. Princípios estes que, segundo alguns dos *Quadros Médios* da empresa, assumem uma importância extrema para o desenvolvimento de talentos de criatividade e inovação fortalecendo, ainda, o espírito de equipa e a promoção de desenvolvimento de competências sociais.

A gestão do conhecimento pressupõe a identificação, integração, recuperação e partilha do saber pela empresa, pelo que, o *conhecimento tácito* assume uma importância estratégica em todo o processo. Sendo este pouco valorizado pelas *Chefias Intermédias*, há necessidade de o mesmo ser revitalizado através do incentivo à participação dos colaboradores que detenham esse “*Know How*”. Ao ser integrado num sistema de modelação de conhecimento, o conhecimento tácito é facilmente objecto de reconversão

em conhecimento explícito, e caso a empresa detenha meios tecnológicos para o efeito, rapidamente o dissemina por todos os colaboradores, independentemente do seu grupo funcional. Este processo confere à empresa, segundo Loureiro (2003), uma maior capacidade competitiva, assente na arte de acrescentar valor através da utilização dos activos intelectuais da empresa.

Em termos de conclusão e, ainda, sobre as infra-estruturas tecnológicas para a gestão do conhecimento, não obstante o esforço financeiro em curso por parte da empresa para a implementação de mais e melhores plataformas informáticas, há que lembrar que os melhores sistemas são aqueles que facilitam e fomentam a integração dos indivíduos, desenvolvendo redes de conhecimento partilhado e interactivo, e ampliando a sua abrangência e velocidade de transmissão.

10. BIBLIOGRAFIA

Argyris, C., Schon, D. (1978), *Organizational Learning: A theory of action perspective*, Reading Mass: Addison-Wesley.

Alves, M. (1995), *A Reengenharia dos Processos de Negócio*, Texto Editora, Lisboa.

Bento, S. (1997), *Aprendizagem na Organização e no Local de Trabalho: Estudo de Caso na Indústria de Material Eléctrico*, Tese Mestrado, ISEG.

Bertoni, B. (1994), *Reengenharia Humana: Preparando o Indivíduo para a Mudança, Casa da Qualidade*, Salvador, Brasil.

Boterf, G. (1998), *De la Compétence à la Navigation, Professionnelle*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Brandão, P., Guimarães, A. (2000), *Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de gestão*, Documento Web, URL: www.decidironline.com.br.

Brilman, J. (1998), *As Melhores Práticas de Gestão*, Edições Sílabo, Lisboa.

Brooking, A. (1996), *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise*, Thomson Business Press, London.

Brown, T. (1998) Ringing-up Intellectual Capital, *Management Review*, Vol.87, pp. 47-51.

Caetano, A. (1999), *Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*, 1ª Edição, RHEditora, Lisboa.

Caetano, A., Passos A., Carmo, M. Alcobia, P., et al. (1999), *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa.

Camara, P. (1999), “Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial”, Publicações Dom Quixote, 3ª Edição.

Campbell, A. (1992) *New Technology, Skills and Management*, Routledge, Londres.

Carvalho, G. e Santos. N. (2001), “A Estreita Relação entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva”, Texto Técnico, www.ubq.org.br.

Castells, M. (1999), Uma Polarização Social Inédita, in *Economia Pura*, pp 18-21.

Correia, A. (2003), *A Flexibilidade nas Empresas*, Edições Sílabo, Lisboa.

Davenport, T., Michael C. (1997), *Building Successful Knowledge Management Projects*, Documento Web, url: www.businessinnovation.ey.com.

Drucker, P. (1995), *The Age of Social Information*, *The Atlantic Monthly*.

Drucker, P. (1999), *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business.

Edvinsson, L., Malone, S. (1998), *Capital Intelectual: Descobrimo o Valor Real de Sua Empresa pela Identificação de Seus Valores Internos*, Makron Books, São Paulo, Brasil.

Eymard-Duvernay, F., Marchal, E. (1997), *Façons de Recruter: Le Jugement des Compétences sur le Marché du Travail*, Métailié.

Ferreira, C., Neves, J., Cactano, A. (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, McGrawHill, Portugal.

Fiol, C., Lyles, M. (1985), *Organization Learning*, *Academy of Management Review*. 10, 803-313.

Fragnières, M. (1992), La Certification et la Reconnaissance des Qualification et des Compétences Professionnelles, Documento de Trabalho, Ministério da Educação de Portugal.

Friedmann, G., Naville, P. (1962), Tratado de Sociologia do Trabalho, Vol. 1 e 2, Cultrix, São Paulo, Brasil.

Harrison, B. (1995) A Era da Flexibilidade, in Executive Digest, Agosto, pp 48-52.

Johnson, A. (1998), Using Knowledge Management as a Framework for Competitive Intelligence, Texto Técnico, www.aurorawdc.com.

Lopes, H., Suleman, F., Lima, M., Pires, L., Frota, L. (1999), Estratégias Empresarias e Competências – Chave, Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa.

Lopes, H., Suleman, F., Lima, M., Alves, P., Fernandes, A., et al. (1998), As Modalidades de Empresa que Aprende e Empresa Qualificante, Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa.

Lopes, M., Pinto, A. (1999), Competitividade, Aprendizagem e Soluções Pedagógicas, Celta, Oeiras.

Loureiro, J. (2003), Gestão do Conhecimento, Centro Atlântico, Sociedade da Informação, Lisboa.

Kaplan, R., Norton, D. (1997), A Estratégia em Acção: Balanced Scorecard, 6ª ed., Rio de Janeiro, Campus.

Kogut, B., e Zander, U. (1992), Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology, Organization Science 3, 3:383-397.

Kovács, I. (2002), As Metamorfoses do Emprego: Ilusões e Problemas da Sociedade da Informação, Celta Editora, Oeiras.

Kovács, I. (1992), *Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho*, Ceso I&D, Investigação e Desenvolvimento.

Kovács, I. (1998), *Novos Modelos de Produção-Trabalho e Pessoas*, Celta, Oeiras.

Kotter, J. (1996), *Liderando a Mudança*, Rio de Janeiro, Campus.

MAET (2004), *A Reflexão Estratégica: Desenvolvimento dos Recursos Humanos do Turismo*, Documento de Trabalho, Ministério das Actividades Económicas e do Trabalho, Lisboa, MAET.

Malcata, F. (2001), *A Universidade e a Empresa*”, Principia, 1ª Edição, pp. 39.

Mandon, N. (1990), *La Gestion Prévisionnelle des Compétences*, Collection des Études 57, Paris.

Mayo, E. (1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, MA, Harvard University Press, Cambridge.

Melo, L. (2003), *Gestão do Conhecimento: Conceitos e Aplicações*, Editora Érica, São Paulo, Brasil.

Mitrani, A., Dalziel, H. (1992), *Puga, Ignacio Suarez, Las Competências: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*, Bilbao, Ediciones deusto S.A.

Mcluhan, M. (1998), *Os Meios de Comunicação como Extensões do Homem*, São Paulo, Cultrix.

Muchinsky, P. (1990), *Psychology Applied to Work*”, Belmont Wadsworth.

Neves, A. (2002), *Motivações para o Trabalho*, RHEditora.

Neves, P. e Magalhães, R. (2002), *Um Modelo para a Investigação da Aprendizagem de Sistemas de Informação nas Organizações*, conferência APSI, Guimarães.

Noll, R. (1993), *The Economics of Information: A User's Guide*, in Institute for Information Studies, *The Knowledge Economy: The Nature of Information in the 21st Century* – Queenstown, Md.: Aspen Institute, pp. 29-30.

Nonaka, I. e Konno, N. (1998), *Building a Foundation for Knowledge Creating*, California Management Review.

Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company-How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.

Nonaka, I. (1995), *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, Organization Science.

Perrin, T. (2001), *The Technologies and Trends that are Transforming Human Resources*, McGraw-Hill.

Polanyi, M. (1969), *Knowing and Being*, New York, University of Chicago.

Prahalad, C. K., e Hamel, G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, ed. 2 - Maio, 79-91.

Reich, R. (1991), *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism*, New York.

Roger, N. (1993), *The Economics of Information: A User's Guide*, in Institute for Information Studies, *The Knowledge Economy: The Nature of Information in the 21st Century*, pp 29-30.

Rubery, J., Smith, M. (1999), *L'Offre Future de Main – D'oeuvre en Europe*, Docs. de Recherche, Rapport final DGU.

Santos, N. (2001), *Gestão Estratégica do Conhecimento*, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, Documento Web, URL:www.stela.ufsc.br.

Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline-The Art and Practice of Learning Organization*, New York, Currency Doubleday.

Serrano, A., Fialho, C. (2003), *O Novo paradigma das Organizações*, Editora de Informática, FCA.

Soete, L. (1999), *The Economics of Industrial Innovation*, The Mit Press, 3 rd.

Stewart, T. (1999), *Capital Intelectual – A Nova Riqueza das Organizações*, Edições Sílabo.

Sveiby, K. (1997), *The New Organizational Wealth-Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, São Francisco, Berrett-Koehler Publishers.

Taylor, F. (1965), *La Direction Scientifique des Entreprises*, Dunot, Paris.

Bukowitz, W., Williams, R. (2002), *Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e Técnicas que criam Valor para a Empresa*, Bookman Editora, Porto Alegre, Brasil.

Winslow, S., Bramer, W. (1995), *La Nueva Organización del Trabajo*”, Edicions Deusto.

ANEXOS

Entrevista aos Órgãos de Gestão

1- Defina a actual estratégia de actuação no mercado da empresa.

- Foque os moldes em que é definida.
- Quem participa na sua definição?

2- Em que medida são estipulados os objectivos subjacentes à estratégia?

- Quem participa e contribui para a sua definição?
- Como são disseminados pela Empresa?

3- A Empresa foi objecto de processos de reorganização funcional e organizacional nos últimos anos? Quais? Quem os desenvolveu? Que colaboradores participaram?

4- A Empresa tem a preocupação de se inteirar do meio envolvente, nomeadamente Mercado, Concorrência, Clientes, Produtos e outros?

- Qual a variável mais determinante?
- Como adquire e selecciona a informação?

5- A Empresa estimula e promove a inovação e a criação?

- Quais as inovações de maior relevância introduzidas nos últimos tempos?
- Indique os principais obstáculos ou agentes bloqueantes ao desenvolvimento e implementação dessas inovações?
- Efectue uma avaliação ao grau de cumprimento dos resultados obtidos?

6- Caracterize a Empresa em termos tecnológicos.

7- Como analisa o impacto / influência das novas tecnologias no desempenho da Empresa?

- 8- Qual é o principal factor que promove a competitividade e a produtividade?
- 9- A Empresa promove uma política de Gestão do Conhecimento? Quais os factores que a definem?
- 10- Indique os principais constrangimentos ou problemas que os Recursos da Empresa apresentam (Qualificações, outros...)?
- 11- Indique quais as acções correctivas e respectivas metodologias aplicadas, no sentido de minorar os problemas indicados.
- 12- Como procede a Empresa à identificação e afectação de actividades por função desempenho?
- Em que medida a Empresa avalia as competências necessárias para o desempenho de uma determinada função?
 - Como as avalia e promove?
 - Como as desenvolve?
- 13- A Empresa possui planos específicos de desenvolvimento de competências?
- Em que moldes e a quem é dirigida (população alvo)?
 - Que tipologias ou modelos conceptuais de aprendizagem são desenhados?
- 14- A Empresa utiliza a tecnologia em prol da disseminação do conhecimento e desenvolvimento dos Recursos?
- Quais as áreas chave?
 - Que funções de desempenho?
 - Que tipo de controlo?
- 15- A Empresa estimula e promove o desenvolvimento pessoal?
- Que tipos de programas?

- A quem são dirigidos?
- Quais os objectivos e finalidades?

16- Enuncie as competências que considera mais valorativas num colaborador da Empresa?

17- O trabalho em equipa é fomentado e promovido na Empresa?

- Como são constituídas as equipas?
- Que tipo de competências são privilegiadas?
- Com que objectivos foram criadas?
- Que obstáculos foram identificados aquando da sua constituição, bem como que medidas correctivas foram desenvolvidas para ultrapassar tais constrangimentos?

18- Em que medida são identificadas e geridas as competências-chave à Empresa?

19- A Empresa possui conhecimento integral do Capital Humano no activo?

20- Como define ou idealiza um bom gestor?

Entrevista a Quadros Médios e Chefias Intermédias

- 1- O que pensa sobre as práticas usualmente utilizadas na Empresa em matéria de delegação, responsabilização e incentivo à inovação / criatividade.
- 2- Defina a relação Chefia – Subordinado no contexto da Empresa, colocando em evidência os aspectos que considera mais importantes.
- 3- Defina o seu papel enquanto elemento fundamental para a transmissão / difusão do conhecimento pela Empresa.

Nas questões abaixo indicadas indique apenas três das opções apresentadas enumerando-as por grau de importância.

- 4- Em que medida a introdução do factor tecnológico num determinado sistema Empresarial, poderá ser encarada como um factor que potencie o crescimento e/ ou melhoria na performance organizacional.
 - a. Aumento da Produtividade
 - b. Aumento da Competitividade
 - c. Redução de custos administrativos
 - d. Maior mobilidade funcional dos Recursos Humanos
 - e. Maior flexibilidade nos processos de trabalho
 - f. Melhor qualidade no Serviço a prestar ao Cliente
 - g. Desenvolvimento de competências e qualificações dos Recursos Humanos
 - h. Aumento da satisfação e motivação dos Recursos Humanos
 - i. Fácil acesso a conteúdos de carácter pedagógico e informativo.

4-1- Justifique de forma sucinta as opções indicadas.

4-2- O que pensa sobre a utilização das novas tecnologias no panorama empresarial e social.

5- Em seu entender, a que nível se vislumbram os maiores problemas / desajustamentos com os Recursos Humanos da Empresa.

- a) Qualificações exigidas ao nível da área operacional
- b) Qualificações exigidas ao nível da área de chefia
- c) Ausência de incentivos e meios adequados ao desenvolvimento de competências
- d) Carência de profissionais especializados
- e) Falta de rigor e profissionalismo
- f) Carência de profissionais polivalentes
- g) Baixos níveis de literacia
- h) Elevado número de profissionais pouco qualificados

Caso em sua opinião existam outros motivos para além dos enumerados, proceda à sua identificação.

6- Indique quais as competências que mais privilegia e fomenta na sua equipa de trabalho ou operacionais.

- a) Capacidade de inovação
- b) Capacidade técnica
- c) Capacidade de decisão
- d) Experiência acumulada
- e) Disciplina e fidelidade
- f) Capacidade de trabalhar em equipa
- g) Apoio e transmissão de conhecimento e informação

6-1- Justifique de forma sucinta as opções indicadas.

Na questão abaixo indicada, fundamente de forma sucinta as opções disponíveis para o efeito.

7- Quais as maiores carências e/ ou incapacidades de desenvolvimento que a Empresa apresenta em matéria de:

- a) Sistemas tecnológicos de suporte ao negócio
- b) Gestão e Organização do Conhecimento
- c) Desenvolvimento dos Recursos Humanos
- d) Organização dos processos de negócio
- e) Outra

7-1- Indique, fundamentando, as medidas correctivas a desenvolver, de forma a inverter a situação actual.

Na questão abaixo indicada indique três das opções apresentadas prioritizando a sua selecção.

8- Face aos factores abaixo apresentados, indique aqueles que lhe parecem de maior relevância para o crescimento da performance organizacional, nomeadamente ao nível da qualidade de serviço a prestar ao Cliente, produtividade e satisfação do colaborador.

- a) Desenvolvimento de sistemas tecnológicos de suporte à actividade.
- b) Concepção e implementação de um plano de acção para o desenvolvimento e requalificação de competências e qualificações.
- c) Organização eficiente e eficaz do modelo de Gestão do Conhecimento e do Capital Humano.
- d) Reestruturação, através da reengenharia de processos, dos métodos e da organização do trabalho, bem como dos conteúdos que lhes estão subjacentes.
- e) Desenvolvimento e promoção de um sistema de incentivos à aquisição de competências-chave ou nucleares.
- f) Promoção do investimento no melhoramento e aquisição de infra-estruturas.
- g) Desenvolvimento de um sistema de carreiras que promova a competência o cumprimento de objectivos e o auto-desenvolvimento.

8-1- Justifique de forma sucinta as opções indicadas.

Questionário a Colaboradores Operacionais

Neste sentido, o questionário encontra-se organizado por áreas ou temáticas, ou seja, por diferentes níveis de recolha de informação, nomeadamente *Estratégia e a Empresa*, *Organização do Conhecimento e do Trabalho*, *Desenvolvimento de Competências*, *Participação na tomada de Decisão*, e *Novas Tecnologias*.

Assim, a informação a recolher é de carácter confidencial, pelo que agradeço que não indique nada neste questionário que o possa posteriormente identificar.

Estratégia e a Empresa

Nas questões abaixo indicadas seleccione apenas três das opções disponíveis (Grau 1, 2 e 3), sendo necessária a sua ordenação por grau de dificuldade / constrangimento ou factor favorável.

1- Quais as maiores carências e/ ou incapacidades de desenvolvimento que a Empresa apresenta.

	Opção (Grau)
Ao nível da aplicação das novas tecnologias a favor do factor trabalho	
Ao nível da aplicação das novas tecnologias a favor da distribuição da informação e do conhecimento	
Do ponto de vista da organização do trabalho	
No desenvolvimento das competências – pessoas da Empresa	
Falta de liderança e responsabilidade das Chefias	
Ineficientes métodos de Gestão adoptados pelos órgãos de gestão da Empresa	

2- Indique as medidas correctivas ou mudanças a desenvolver para inverter a situação actual.

	Opção (Grau)
Mais investimento em tecnologia	
Participar na definição de objectivos	
Redefinição dos processos ou métodos de trabalho	

Mais formação profissional e qualificante	
Desenvolvimento de um sistema que permita avaliar as competências dos colaboradores	
Desenvolvimento de um sistema que premeie o mérito e promova a carreira	
Implementação de um sistema que permita aceder com facilidade a diferentes tipos de informação	

3- Assinale o grau de importância dos factores abaixo apresentados para o aumento da performance da Empresa.

	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Irrelevante
Tecnologia aplicada ao trabalho e ao desenvolvimento pessoal				
Rejuvenescimento do quadro de pessoal				
Mais investimento em formação e conteúdos pedagógicos				
Mais empenho e motivação dos colaboradores da Empresa				
Ajustar os salários face aos níveis de responsabilidade e de valor acrescentado da função para a Empresa				

Organização do Conhecimento e do Trabalho

4- Como caracteriza a forma como acede à informação e conhecimento no seu posto de trabalho, nomeadamente em matéria de objectivos, estratégia, concorrência, mercado, desempenho e conteúdos formativos.

	Sempre	Por vezes	Nunca
Tenho à minha disposição todo o tipo de informação necessária			
Quando necessito informar-me faço-o junto da chefia			
A informação é partilhada por toda a equipa de trabalho			
Qualquer informação mais específica e necessária para o meu trabalho encontra-se disponível num banco de dados partilhado			
Quando necessito de informação recorro a um colega			
A informação / conhecimento é transmitida em reuniões onde participam todos os colaboradores da Empresa			
A empresa coloca à disposição de todos os colaboradores manuais e folhetos informativos			

5- Qualifique o trabalho que desenvolve na Empresa em termos de organização, conteúdo, posicionamento estratégico e desenvolvimento pessoal.

	Sempre	Frequente	Raramente	Nunca
As tarefas que desenvolvo são repetitivas e monótonas				
As tarefas que desenvolvo são construtivas e pró-activas				
A minha actividade é composta por tarefas simples e fáceis de realizar				
A minha actividade obriga-me a planear e agendar as diferentes tarefas				
A minha chefia tem como missão apenas supervisionar e controlar a minha actividade				
A actividade que desenvolvo obriga-me a tomar decisões				
O meu trabalho exige responsabilidade e autonomia				
O trabalho que desenvolvo exige a minha participação para a definição do método mais adequado				
A minha actividade permite-me adquirir novos conhecimentos e competências				
O meu trabalho exige uma actualização constante de informação e conhecimento				
A actividade que desenvolvo quando mal executada compromete o trabalho da equipa				
O trabalho que desenvolvo é especializado e exige qualificações e competências adequadas				
A minha actividade restringe-me a um posto de trabalho				

6- Indique as características que gostava de ver introduzidas no seu Trabalho / Actividade.

	Sim	Por vezes	Não
Criatividade			
Inovação			
Liderança			
Chefia / Direcção (supervisor do trabalho)			
Participação na gestão			
Cooperação dentro e entre equipas			
Remuneração variável mediante desempenho			
Formação técnica			

Formação comportamental			
Trabalhar por projectos			
Flexibilidade para o desempenho de outras tarefas			
Maior exigência intelectual			

7- No trabalho em equipa quais os pressupostos / características que privilegia.

	Importante	Por vezes Importante	Pouco importante	Irrelevante
Organização e distribuição de tarefas				
A distribuição dos objectivos e respectiva avaliação				
A partilha de conhecimentos				
A cooperação e a transmissão de informação				
Possibilidade de transmitir e partilhar o seu conhecimento				
Oportunidade de liderar e chamar a si a responsabilidade				

Competências e Formação

8- Caracterize em que medida os pressupostos indicados contribuíram para a sua aprendizagem e desenvolvimento pessoal. (Face ao trabalho desenvolvido nos últimos anos)

	Muito	Satisfatório	Pouco	Não aplicável
Aprender observando os colegas				
Trabalhar em equipa				
Trabalhar de forma independente uma nova tarefa / uma nova actividade / um novo trabalho				
Receber instruções e orientações da Chefia				
Receber conselhos dos restantes colegas				
Participar na resolução de problemas				

Participar na definição de objectivos				
Participar na organização do trabalho				
Orientar e acompanhar a integração de um novo colega				
Assistir a convenções ou seminários				
Reconhecimento pelo bom desempenho de uma tarefa				
Requisitado para desenvolver acção de formação				
Participar em reuniões de trabalho				
Participar na elaboração e exposição em reunião de determinado documento de trabalho				

9- Para o bom desempenho da sua actividade classifique o grau de importância das competências / capacidades abaixo indicadas.

	Imprescindível	Importante	Pouco	Nada
Diagnóstico				
Aprendizagem				
Comunicação				
Trabalho em equipa				
Realização de tarefas complexas				
Realização de tarefas específicas				
Polivalência funcional				
Criatividade / Inovação				
Autonomia				
Sentido de responsabilidade				
Planeamento				
Pró-actividade (Dinâmica)				
Coordenação				

10- De forma a desenvolver mais competências e obter um desempenho de excelência, avalie o grau de importância dos factores abaixo discriminados.

	Muito	Satisfatório	Pouco	Nada
Auto-formação (iniciativa individual)				
Formação presencial				

Formação à distância				
Formação no próprio local de trabalho				
Formação ministrada por empresas externas				
Participação na organização do trabalho (Actividade / Tarefas)				
Formação mista (Presencial / Distância)				

Participação na tomada de decisão

11- A Empresa solicita a participação dos seus colaboradores para a decisão e/ ou informação sobre matérias essenciais à actividade da mesma.

	Sempre	Usualmente	Raramente	Nunca
Participação na decisão				
Participação para divulgação				

12- É prática a Empresa solicitar sugestões aos colaboradores.

	Sempre	Usualmente	Raramente	Nunca
Disponibilização de canal (Ex: Caixa, Chefia ou Direcção).				
Valoriza as sugestões (Publica, divulga ou implementa)				

13- Qual é a sua posição quanto à participação na tomada de decisão em questões, tais como:

	Muito Importante	Pouco Importante	Razoavelmente Importante	Nada Importante
Organização dos métodos de trabalho				
No plano de formação e desenvolvimento de competências				
No circuito de tomada de decisão (Ex: Investimento, Aprovisionamento e etc...)				
No desenvolvimento de manuais de				

procedimentos				
Na selecção e tratamento de informação importante para a Empresa (Mercado, Concorrência e etc...)				

Novas Tecnologias

14- Como analisa o impacto das novas tecnologias no desempenho da sua actividade, entenda-se, no desenvolvimento do seu Trabalho.

	Muito Significativo	Significativo	Pouco Significativo	Irrelevante
Maior flexibilidade e simplicidade nas tarefas				
Maior produtividade				
Fácil acesso a informação				
Maior nível de exigência em termos de qualificações e competências				
Aumento da satisfação no trabalho e para o trabalho				
Maior autonomia e capacidade de decisão				
Mais eficiência e eficácia				
Redução do volume de trabalho				
Diminuição do número de postos de trabalho				