

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Gestão de Sistemas de Informação

A GESTÃO DO CONHECIMENTO
NUMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
ESTUDO DE CASO

JORGE PINTO COLAÇO

Orientação: Doutora Maria Joaquina Candeias Carvalho Barrulas

Júri: Doutor António Maria Palma dos Reis

Doutor Pedro Cláudio Faria Lopes

Doutora Maria Joaquina Candeias Carvalho Barrulas

Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita dos Santos

Glossário de Abreviaturas

GC.....	Gestão do Conhecimento
SGC.....	Sistemas de Gestão do Conhecimento
SI.....	Sistemas de Informação
TI.....	Tecnologias de Informação
TIC.....	Tecnologias de Informação e Comunicação

RESUMO

Nos últimos anos tem crescido o interesse em tratar o conhecimento como um importante recurso organizacional. Consistente com o interesse em conhecimento organizacional e gestão do conhecimento, optou-se pela realização de um estudo de caso numa instituição financeira activa no mercado português, para avaliar em que medida se reflectem na prática, assumidamente ou não, algumas formas e procedimentos de GC descritas na literatura.

Pretende-se verificar como é que a instituição gere o seu conhecimento ao mesmo tempo que se pretendem identificar os sistemas e tecnologias de informação mais preponderantes na GC. Constitui o último objectivo deste estudo identificar e avaliar as características dos sistemas de informação que contribuem para o seu sucesso quando aplicados a iniciativas de GC.

Palavras-chave: Estratégias Organizacionais, Estudo de Caso, Gestão do Conhecimento, Instituição Financeira, Sistemas de Informação, Sucesso dos Sistemas de Informação.

ABSTRACT

Over the past few years there has been a growing interest on treating knowledge as a significant organizational resource. Consistent with the interest in organizational knowledge and Knowledge Management, we chose to do a study case in a Portuguese financial institute, in order to evaluate on what extent some KM procedures, described in literature, are used or not in current practice.

We also intend to verify how the organization manages its knowledge as we identify the main information systems in KM. At last we are going to identify and evaluate the information systems characteristics that contribute for the success of the information systems when applied to KM initiatives.

Key Words: Organizational Strategies, Study Case, Knowledge Management, Financial Institute, Information Systems, Information Systems Success.

Índice

Lista de Figuras.....	6
Lista de Quadros.....	8
Agradecimentos.....	9
1. Introdução	10
2. A Arquitectura do Conhecimento	13
2.1 Dos Dados ao Conhecimento.....	13
2.2 Capital Intelectual e Vantagem Competitiva	16
2.3 Tipologia do Conhecimento.....	18
3. A Gestão do Conhecimento nas Organizações.....	20
3.1 Factores Facilitadores dos Projectos de GC	27
3.2 A Aprendizagem Organizacional.....	30
3.2.1 <i>Perspectiva Ocidental: Organizações que Aprendem</i>	31
3.2.2 <i>Modelo Japonês: a Geração de Conhecimento na Empresa</i>	33
3.3 Processos de Gestão do Conhecimento	34
3.3.1 <i>Criação/Aquisição de Conhecimento</i>	34
3.3.2 <i>Armazenagem e Pesquisa do Conhecimento</i>	37
3.3.3 <i>Transferência do Conhecimento</i>	39
3.3.4 <i>Aplicação do conhecimento</i>	40
3.4 Modelo de Gestão do Conhecimento.....	42
3.5 Comunidades de Prática.....	44
4. A Tecnologia e a Gestão do Conhecimento	47
4.1 Tecnologias de Suporte aos Processos de Conversão Conhecimento	51
4.2 A Qualidade dos Sistemas de Informação	58

Índice (Continuação)

5. Metodologia	61
5.1 Justificação da opção metodológica	61
5.2 Fontes de Informação.....	63
5.3 Procedimentos.....	66
5.3.1 <i>Análise da Documentação</i>	66
5.3.2 <i>Descrição de Entrevistas</i>	66
5.3.3 <i>Descrição dos Questionários</i>	67
5.4 A escolha do caso/unidades de análise	68
6. O Caso do “Banco Investir e Construir”	70
6.1 Apresentação e história da organização.....	70
6.1.1 <i>Início de Actividade</i>	71
6.1.2 <i>Fase de Expansão</i>	73
6.1.3 <i>Consolidação</i>	74
6.1.4 <i>Evolução até à Actualidade</i>	75
6.2 Organização Interna.....	78
6.3 Recursos Humanos	80
6.4 Sistemas e Tecnologias de Informação instalados.....	83
6.5 Análise de Dados	87
6.5.1 <i>Caracterização dos respondentes</i>	87
6.5.2 <i>Gestão do Conhecimento no “Banco Investir e Construir”</i>	90
6.5.2.1 <i>Criação/Aquisição de Conhecimento</i>	92
6.5.2.2 <i>Armazenagem e Pesquisa do Conhecimento</i>	94
6.5.2.3 <i>Transferência do Conhecimento</i>	98
6.5.2.4 <i>Aplicação do Conhecimento</i>	101
6.5.3 <i>Sistemas e Tecnologias de Informação</i>	101
6.5.4 <i>Ambiente Organizacional</i>	111
7. Conclusões e Recomendações	113
ANEXOS	118
Bibliografia	137

Lista de Figuras

Figura 1 – Processos de Gestão do Conhecimento	34
Figura 2 – Espiral do Conhecimento	36
Figura 3 – Dimensões de Criação do Conhecimento Organizacional	37
Figura 4 – Modelo de Gestão do Conhecimento	42
Figura 5 – Exemplo de uma troca num fórum interno de uma Organização	53
Figura 6 – Modelo do Aumento do Sucesso dos Sistemas de Informação	59
Figura 7 – Expectativas Determinantes dos Utilizadores	60
Figura 8 – Organigrama da Instituição Bancária	79
Figura 9 – Distribuição dos Inquiridos por Departamento	87
Figura 10 – Distribuição dos Inquiridos por Sexo	88
Figura 11 – Distribuição dos Inquiridos por Idade	88
Figura 12 – Distribuição dos Inquiridos por Categoria Profissional	89
Figura 13 – Frequência com que nova informação é discutida com Responsável	95
Figura 14 – Frequência com que nova informação é discutida colega	96
Figura 15 – Frequência da criação de documentos em papel	96
Figura 16 – Frequência da criação de documentos em suporte informático	97
Figura 17 – Frequência do uso de Sistemas de Informação	103

Lista de Figuras (Continuação)

Figura 18 – Frequência do sucesso na transmissão de ideias	103
Figura 19 – Frequência do uso do E-Mail	105
Figura 20 – Frequência do uso da Intranet	106
Figura 21 – Ranking de escolha da característica “Qualidade da Informação”	109
Figura 22 – Ranking de escolha da característica “Facilidade de Utilização”	109
Figura 23 – Ranking de escolha opção “Recorre a Manuais”	132
Figura 24 – Ranking de escolha opção “Pergunta Superior Hierárquico”	132
Figura 25 – Ranking de escolha opção “Pesquisa na Intranet”	133
Figura 26 – Ranking de escolha opção “Pesquisa Aplicações Intranet”	133
Figura 27 – Ranking de escolha opção “Pesquisa Aplicação Empresa”	133
Figura 28 – Ranking de escolha opção “Pesquisa no E-Mail”	134
Figura 29 – Ranking de escolha opção “Contacta um Colega”	134
Figura 30 – Percentagem de escolha opção “Sistema de Normas Internas”	135
Figura 31 – Percentagem de escolha opção “Contacto Formal”	135
Figura 32 – Percentagem de escolha opção “Contacto Informal”	136
Figura 33 – Percentagem de escolha opção “Superior Hierárquico”	136
Figura 34 – Percentagem de escolha opção “E-Mail”	136

Lista de Quadros

Quadro 1 – Dados, Informação e Conhecimento	14
Quadro 2 – Classificação do Conhecimento	18
Quadro 3 – Perspectivas do Conhecimento e suas Implicações	26
Quadro 4 – Exemplos de Tecnologias que podem suportar a Transformação do Conhecimento	51
Quadro 5 – Estrutura Etária	80
Quadro 6 – Níveis de Habilitação	81
Quadro 7 – Formação Profissional	82

Agradecimentos

Ao terminar este trabalho de investigação, impõe-se uma palavra de agradecimento a todas as pessoas que, directa ou indirectamente, contribuíram para a sua realização.

Começo pela Doutora Maria Joaquina Barrulas que concordou em orientar-me nesta aventura desde o seu início. A sua orientação foi sem dúvida preciosa para que o trabalho chegasse a bom porto.

A todas as pessoas na instituição que possibilitaram a realização do estudo, em particular à administração e aos meus colegas pelo apoio demonstrado. Um especial agradecimento à minha superiora hierárquica pela ajuda e compreensão nos momentos mais difíceis.

Finalmente, um especial agradecimento à minha família. Aos meus pais por me terem educado da melhor forma mesmo em tempos difíceis e, em especial, à minha mulher Lurdes que me apoiou desde o início e sem a qual eu não teria conseguido realizar este trabalho. É também com alguma emoção que agradeço à minha filha Catarina que, ainda em fase embrionária, me deu a força necessária para acabar o trabalho.

A todos vós, um muito obrigado.

1. Introdução

Presentemente vivemos num mundo caracterizado pela constante mudança. Se considerarmos a história mundial, ainda foi ontem que pela primeira vez se conseguiu colocar dois computadores a comunicar entre si e, já hoje, existem redes de computadores ligados entre si à escala mundial. O ritmo acelerado de mudança que presenciamos nas sociedades modernas faz com que o que ontem era verdade, hoje pode já não o ser. Em consequência, a nossa capacidade de adaptação ao meio envolvente está cada vez mais a ser posta à prova.

Mas não é só o ritmo acelerado de mudança que caracteriza os nossos dias, pois acontecimentos como os ataques terroristas de 11 de Setembro de 2001 às torres gémeas em Nova Iorque lembram-nos que é também um mundo caracterizado pela instabilidade e pela incerteza, onde tentar prever o que se passará amanhã torna-se uma tarefa cada vez mais complexa.

Incontornável é o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no estabelecimento da sociedade actual. Nos últimos anos temos assistido à progressiva introdução dos Sistemas de Informação (SI) suportados pelas TIC nos diversos domínios de actividade e é também devido ao seu desenvolvimento que hoje falamos em globalização.

É também neste ambiente onde as organizações se debatem actualmente. Com a globalização dos mercados as organizações passam a competir a nível internacional. A instabilidade e o ritmo acelerado de mudança fazem com que as organizações tenham de se tornar cada vez mais flexíveis e ágeis para melhor se adaptarem e responderem às constantes mudanças. Serrano e Fialho (2003) referem:

“Nesta nova ordem, a informação e o conhecimento convertem-se nos recursos estratégicos e transformadores da sociedade, tal como o capital e o trabalho o foram na sociedade industrial. A sociedade do conhecimento enaltece a informação e o conhecimento como elementos essenciais da actividade organizacional e estabelece novas formas de os entender e desenvolver.”

É no domínio da gestão do conhecimento (GC) nas organizações que se insere a presente tese de dissertação. O projecto de investigação, realizado de acordo com a metodologia do Estudo de Caso, aborda a GC numa instituição financeira activa no mercado português e tem como finalidade avaliar em que medida se reflectem na prática, assumidamente ou não, algumas formas e procedimentos de GC descritas na literatura.

É dado enfoque à identificação e avaliação dos sistemas de informação utilizados, em particular, os aspectos da qualidade dos sistemas implementados de acordo com o modelo de sucesso dos sistemas de informação de Pitt et.al (1995).

Em concreto, pretende-se dar resposta às seguintes questões:

- Como é que a organização gere o seu conhecimento?
- Qual o papel dos sistemas de informação na gestão do conhecimento da organização?
- Que sistemas e tecnologias de informação são mais preponderantes na gestão do conhecimento?
- Que factores estão relacionados com a qualidade dos sistemas de informação aplicados a iniciativas de gestão do conhecimento?

O tema deste trabalho foi inspirado num artigo elaborado por Alavi e Leidner (2001), que se debruça sobre a temática da gestão do conhecimento e dos sistemas de gestão do conhecimento. O mesmo artigo identifica vários tópicos de futura pesquisa e, como veremos, tentar-se-á dar resposta a um deles. Depois de percebermos como é que a organização gere o seu conhecimento e qual o papel dos sistemas de informação na GC, constitui o último objectivo deste trabalho dar resposta à questão lançada por Alavi e Leidner “Que factores estão relacionados com a qualidade e utilidade dos sistemas de informação aplicados a iniciativas de gestão do conhecimento?” para, simultaneamente, enriquecer o conhecimento nesta área.

Por fim, refira-se que a organização em estudo não é identificada porque foi nessa condição que se obteve a autorização para a realização do estudo.

2. A Arquitectura do Conhecimento

2.1 Dos Dados ao Conhecimento

O conhecimento não consiste em dados nem em informação, embora esteja relacionado com ambos. No entanto, os termos dados, informação e conhecimento são frequentemente usados como se fossem permutáveis. Tem sido prestada muita importância à compreensão da diferença entre dados, informação e conhecimento e quais as implicações destas diferenças. Para perceber a diferença entre estes termos, de seguida vamos explorar o que significa cada um deles.

Os **dados** referem-se a um conjunto de factos discretos e objectivos do mundo. Numa organização são descritos como registos estruturados de transacções. Os dados não proporcionando nenhum juízo ou interpretação, não dizem nada sobre a sua importância. A nossa primeira acção, na presença de dados, é atribuir-lhes algum significado. **Informação** é o que se obtém através da atribuição de relevância e propósito aos dados. Para que um conjunto de dados possa constituir informação é preciso que haja relações de compreensão entre os dados ou entre os dados e outra informação. Por fim o **conhecimento** é a interpretação dos dados e da informação. É a informação aplicada à acção. O conhecimento será, então, um conjunto formado por experiências, valores, informação de contexto e criatividade aplicada à avaliação de novas experiências e informações.

De forma semelhante Davenport e Prusak (1998) descrevem as características que tornam o conhecimento valioso e, ao mesmo tempo, o tornam de difícil gestão:

“O conhecimento é uma mistura fluída de experiência enquadrada, valores, informação contextual e visão especializada que oferece um esquema para avaliar e incorporar novas experiências e informação. É originado e aplicado na mente dos indivíduos conhecedores. Nas organizações, aparece frequentemente embebido não só em documentos ou repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.”

Apresenta-se de seguida o quadro 1 onde se descreve e ilustra, respectivamente, algumas características que definem e diferenciam os dados, a informação e o conhecimento.

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Facilmente estruturados Facilmente obtidos por máquinas Frequentemente quantificados Facilmente transferíveis	Requer unidade de análise Exige consenso em relação ao significado Exige, necessariamente, a mediação	Difícil estruturação Difícil captura em máquinas Frequentemente tácito Difícil transferência Exige a acção e a criação das pessoas

Fonte: Serrano e Fialho, 2003

Numa perspectiva conceptual da GC podemos incluir uma dimensão que considera que é possível organizar o conhecimento numa hierarquia. Neste contexto, depois de submetidos a um processo de contextualização, categorização e correcção os dados transformam-se em informação. Por sua vez, depois de interpretada e aplicada à acção a informação transforma-se em conhecimento.

O conhecimento também pode ser visto como um “estado da mente”. Protagonistas desta visão, Awad e Ghaziri (2004), definem conhecimento como “entendimento obtido através da experiência ou estudo”. É saber ou estar familiarizado com o como fazer algo, o que permite a uma pessoa executar uma tarefa especializada.

Não é difícil de comprovar que definições de conhecimento existem em grande número. É sim, imprescindível, compreender que cada definição aponta para uma perspectiva do conhecimento. Alavi e Leidner (2001) identificam as seguintes perspectivas: distinção entre dados, informação e conhecimento (já vista anteriormente), estado da mente (o conhecimento é um estado que se atinge), objecto (o conhecimento é um objecto para ser guardado e manipulado), processo (o conhecimento é um processo de aplicação de perícia), acesso à informação (o conhecimento é uma condição de acesso à informação) e, por último, capacidade (o conhecimento é o potencial para influenciar a acção). Posteriormente identificar-se-ão as implicações destas perspectivas na GC.

2.2 Capital Intelectual e Vantagem Competitiva

O capital intelectual é composto por material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser usado para criar riqueza. De outra forma podemos dizer que capital intelectual corresponde ao conjunto do conhecimento de todos os indivíduos de uma organização e que permite alcançar vantagem competitiva.

A actual dinâmica do meio envolvente levou as organizações a considerar os recursos, e as capacidades organizacionais, como a fonte principal de vantagem competitiva sustentada. Contudo, os recursos por norma são escassos e condicionados pelo que emerge o conhecimento como o recurso estratégico mais importante de uma organização. Para Davenport e Prusak (1998) é indiscutível que é o conhecimento que faz as organizações progredirem. Mencionam que:

“A vantagem do conhecimento é sustentável porque ela gera aumentos de lucro e contínua vantagem. Ao contrário dos recursos materiais que decrescem com o seu uso, os recursos do conhecimento aumentam com o seu uso: ideias geram novas ideias e o conhecimento partilhado permanece com o transmissor, ao mesmo tempo que enriquece o receptor. O potencial para novas ideias a partir do stock de conhecimento em qualquer organização é praticamente ilimitado (...).”

Um estudo realizado pela KPMG (2000) sobre gestão estratégica da propriedade intelectual conclui que o alcançar da vantagem competitiva por parte das organizações está, cada vez mais, ligado ao conhecimento, ao saber como e a outros recursos intangíveis. Refere o estudo que “as condições sociais e económicas que conduziram ao desenvolvimento e crescente importância da propriedade intelectual vão continuar a aumentar” e lembra que não considerar a propriedade intelectual estrategicamente pode custar o sucesso das organizações. Bob Gruetzmacher of DuPont citado no estudo afirma “O conhecimento providencia a vantagem competitiva para o futuro”.

Na prática, Stewart (1997) constata que a Wal-Mart, a Microsoft e a Toyota não se transformaram em grandes companhias por serem mais ricas do que a Sears, a IBM e a General Motor. Pelo contrário. Tinham, porém, qualquer coisa muito mais valiosa do que os activos financeiros ou os meios materiais. Possuíam capital intelectual.

As condições sociais e económicas que conduziram ao desenvolvimento e crescente importância da propriedade intelectual vão continuar a aumentar e não considerar a propriedade intelectual estrategicamente pode custar o sucesso das organizações. Assim, o sucesso da organização depende cada vez mais da sua capacidade de adquirir, produzir, manter e disseminar o conhecimento.

2.3 Tipologia do Conhecimento

Depois de definir conhecimento e demonstrarmos a sua importância para as organizações, prosseguimos para outra dimensão que se prende com a tipologia do conhecimento. Alavi e Leidner (2001) salientam a importância da tipologia do conhecimento no desenho dos Sistemas de Gestão do Conhecimento (SGC). Para os autores, a GC pode dar uma oportunidade de alargar o raio de acção do conhecimento baseado em Tecnologias de Informação (TI) ao incluir os diferentes tipos de conhecimento resumidos no quadro 2. Para tal, é necessário que os SGC suportem estes diferentes tipos de conhecimento e os fluxos entre eles.

Quadro 2 - Classificação do Conhecimento

TIPOS DE CONHECIMENTO	DEFINIÇÕES
Tacito	O conhecimento tem as suas raízes nas acções, experiências e envolvimento num contexto específico Modelos mentais
Tácito cognitivo:	
Tácito técnico:	
Explícito	Articulado, conhecimento em geral
Individual	Criado por e inerente ao indivíduo
Social	Criado por e inerente a acções colectivas de um grupo
Declarativo	Saber sobre
Procedimental	Saber como
Causal	Saber porquê
Condicionado	Saber quando
Relacional	Saber com
Pragmático	Conhecimento útil para uma organização

Fonte: MIS Quarterly: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, 2001

Por serem os mais citados, vamos de seguida referir-nos exclusivamente ao conhecimento tácito e explícito. É imprescindível neste domínio lembrar o profundo contributo de Michael Polanyi na definição de conhecimento tácito. Central para o seu pensamento era a crença que os seres humanos adquirem conhecimento pela criação e organização das suas próprias experiências. Assim, o conhecimento que é expresso em palavras e números representam só uma parte de todo o conhecimento. É célebre a frase “we can know more than we can tell”.

Conhecimento tácito é pessoal e é compreendido por elementos cognitivos e técnicos. O elemento cognitivo é composto pelos modelos mentais do indivíduo (crenças, paradigmas, pontos de vista) e refere-se às imagens individuais da realidade e visões para o futuro. O elemento técnico refere-se à habilidade e perícia aplicadas a um contexto específico. O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de estruturar logo, difícil de transmitir. A habilidade de um vendedor em dialogar com o cliente é um exemplo. Por outro lado, temos o conhecimento explícito. O conhecimento explícito é articulado, codificado e comunicado de uma forma simbólica e/ou através de linguagem natural. Pela sua natureza é um conhecimento de fácil transmissão. O conhecimento que se transmite num manual de instruções é explícito.

A compreensão destes conceitos é importante porque o desenvolvimento teórico na área da GC é influenciado pela distinção entre os diferentes tipos de conhecimento existentes.

3. A Gestão do Conhecimento nas Organizações

O recente interesse em conhecimento organizacional despoletou a questão da GC para benefício da organização. Segundo Awad e Ghaziri (2004):

“A gestão do conhecimento é um emergente e interdisciplinar modelo de negócios que tem o conhecimento, dentro da estrutura de uma organização, como o seu foco. Tem as suas raízes em várias disciplinas, incluindo a economia, a filosofia e a gestão da informação. Envolve pessoas, tecnologia e processos organizacionais em partes sobrepostas.”

Para os autores, a gestão do conhecimento não é reengenharia, ela concentra-se na mudança que gradualmente vai gerar ganhos sólidos no ambiente competitivo. Ao contrário, a reengenharia tem como objectivo a melhoria imediata da eficiência nos processos organizacionais. A gestão do conhecimento não é baseada em informação, a informação pode tornar-se em conhecimento depois de usada por pessoas de forma a criar valor, o conhecimento tem sido visto como informação em acção. A gestão do conhecimento não se limita a recolher informação dos peritos da organização ou a reformar empregados e criar bases de dados acessíveis por intranets, é antes um conceito colectivo do conhecimento central de toda a organização.

Uma simples pesquisa no sítio da Microsoft por “Gestão do Conhecimento” conduz-nos a uma apresentação sobre “Trabalhadores do Conhecimento sem Limites: um guia para as soluções de GC” onde Holly Henson explica que a Microsoft considera várias definições de GC. Para tal, cita vários autores como Delphi que destaca “o elevar da sabedoria colectiva para aumentar a responsabilidade e inovação”, ou a Andersen Consulting que refere “a promoção do sucesso nos negócios através da aquisição, síntese, partilha e uso de informação, visão interna e experiências sistemáticas”.

Para melhor percebermos os actuais fundamentos da GC vamos fazer uma breve incursão pelos seus antecedentes e verificar quais as suas origens. Laurence Prusak (2001) fala-nos dos antecedentes da GC pois, segundo o próprio, nada vem do nada. Identifica origens intelectuais e origens provenientes da prática. Lembra, no entanto, que esta distinção é feita por motivos de retórica e que na realidade o mundo da teoria e da prática não são tão distintos como se apresenta.

No que respeita às origens intelectuais – apresentadas por ordem decrescente de relevância – começa por identificar o papel da economia. Durante a segunda guerra mundial os observadores denotaram que a construção de um segundo aeroporto demorava consideravelmente menos tempo e tinha menos defeitos que o primeiro. Provou-se que os trabalhadores aprendiam com a experiência. Nos anos 50, a *Rand Corporation* começou a analisar e codificar as observações deste género.

Este fenómeno ficou conhecido pela expressão “aprender fazendo”, apresentada em 1962 no artigo do economista Kenneth Arrow. Apesar de ainda estarmos distantes da compreensão dos mecanismos de aprendizagem, estes métodos que Arrow e outros descreveram providenciaram a razão de ser da GC. A gestão estratégica dos processos de aprendizagem acabou por se tornar um importante tema da GC.

A nível da aprendizagem, outro contributo da economia proveio da observação de que organizações com semelhantes operações a nível global, apesar dos trabalhadores terem acesso ao mesmo conhecimento e às mesmas tecnologias, apresentavam resultados significativamente distintos. Quando a BP (agora BP Amoco) decidiu analisar estas divergências na perspectiva do conhecimento, encontraram grandes divergências no conhecimento e nas práticas locais, o conhecimento era essencialmente tácito e não documentado. Em consequência do esforço que desenvolveram para tornar este conhecimento local praticado a nível global, a BP conseguiu significativas poupanças e um *status* lendário dentro dos círculos da GC.

Por sua vez, a sociologia deu um grande contributo através da pesquisa intensiva nas complexas estruturas das redes e comunidades internas. Hoje, é consensual que este tipo de estruturas é propício para a criação e crescimento do conhecimento. O trabalho pioneiro de Emile Durkheim enfatizou os factores sociais ao preocupar-se com o que as pessoas realmente fazem – as circunstâncias em que trocam conhecimento e como o fazem. A GC herdou a preocupação com os factores sociais.

Por fim, temos a filosofia e a psicologia. Quase desde o início, a GC explora as diferenças entre conhecimento tácito e explícito. Em consequência do recente acesso a vastas quantidades de informação, o valor do conhecimento tácito aumentou exponencialmente. Precisamente uma das primeiras realizações da GC foi o reconhecimento desta distinção, inicialmente protagonizada por Aristóteles.

Prusak (2001) constata que “a psicologia também está preocupada com os diferentes tipos de saber, bem com o “como” e “porquê” as pessoas aprendem, esquecem, ignoram e agem. Analisa os processos cognitivos e levanta questões relacionadas com a vontade e motivação que tornam impossível pensar no conhecimento em termos de transferência mecânica”. Conclui o autor que o rigor da economia, a observação da sociologia e o entendimento da filosofia e psicologia dão à GC o propósito e a substância intelectuais que necessita para lutar contra a complexidade do conhecimento nas organizações.

No que respeita às origens provenientes da prática, identifica as três práticas que mais contribuíram para a GC. São elas a gestão da informação, o movimento da qualidade e o movimento dos factores humanos/capital humano. A gestão da informação preocupa-se como a informação propriamente dita é gerida, independentemente da tecnologia que a suporta. Em termos gerais, a GC concentra-se no valor da informação em função da satisfação do utilizador em vez de se preocupar com a eficácia da tecnologia.

A gestão da informação e a gestão do conhecimento concentram-se na qualidade do conteúdo e o quanto beneficia o receptor. A gestão da informação descobriu que diferentes tipos de informação têm diferentes tipos de valor e necessitam de tratamento distinto. Esta distinção ainda hoje permanece no centro da GC.

Em seguida “o movimento da qualidade preocupa-se essencialmente com o cliente interno, com processos claros e com objectivos transparentes e partilhados”, refere o autor. Apesar da GC ainda não ter conseguido alcançar os níveis de sucesso que o movimento da qualidade reclama, emprestou estes objectivos e adaptou-os às diferentes finalidades da GC.

Finalmente, capital humano refere-se ao valor do capital humano e à importância de se investir fortemente nele. Apesar deste investimento ter uma maior taxa de retorno, muitas organizações continuam a desprezá-lo. Por definição, o capital humano centra-se no indivíduo, no entanto, a maioria do trabalho da GC preocupa-se com grupos, comunidades e redes.

O caminho que a GC vai tomar é imprevisível. No entanto, Laurence Prusak (2001) adverte para o perigo desta ser “desviada” por uma hoste de oportunistas. Na opinião do autor, o melhor caminho que a GC pode tomar é o do movimento da qualidade. As suas ideias chave tornaram-se tão embebidas na prática e nas rotinas organizacionais que se tornaram praticamente invisíveis.

Ao invés, Wilson (2002) considera que não faz sentido falar em gestão do conhecimento porque a gestão do conhecimento é um “problema” criado pelas empresas de consultoria. De acordo com o autor, a visão inicial de Sveiby – considerado como o fundador da gestão do conhecimento – para ajudar as organizações a tirar melhor proveito das pessoas, foi tomada pela indústria das tecnologias de informação nos seus esforços continuados para vender software e serviços de consultoria.

Segundo Wilson, a gestão do conhecimento assenta em duas vertentes: gerir informação e gerir pessoas. Em relação à primeira, e para provar o seu ponto de vista, efectua um exercício de ‘procura e substitui’ num conjunto de textos, concluindo que os mesmos mantêm o seu significado após a simples substituição da palavra “informação” por “conhecimento”.

Em relação à gestão de pessoas, apesar da ênfase na ideia de cultura organizacional na qual os benefícios da troca de informação são partilhados ente todos e onde os indivíduos são livres para desenvolver as suas capacidades, comprova-se que perante condições adversas a maioria das empresas não tem relutância em dispensar estes importantes recursos. Constata ainda que, de uma outra perspectiva, se manter o posto de trabalho, conseguir uma promoção ou encontrar um novo trabalho dependem do conhecimento que possuímos, qual é o incentivo para partilhar o nosso conhecimento? Contudo, conclui o autor que a partilha do conhecimento não é impossível, simplesmente é muito difícil e não se reduz a um simples conceito de gestão do conhecimento, exige uma mudança de cultura.

Como enunciado na secção 2.1 vamos identificar, pela consulta ao quadro 3, as implicações na GC das várias perspectivas do conhecimento.

Quadro 3 - Perspectivas do Conhecimento e suas Implicações

PERSPECTIVAS		IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)
Conhecimento distinto de dados e informação	Dados são factos, números aleatórios. A informação são dados processados / interpretados. O conhecimento é informação personalizada	A GC centra-se na exposição de indivíduos a informação potencialmente útil, facilitando a assimilação da informação.
Estado da mente	Conhecimento é o estado de conhecer e compreender.	A GC envolve o desenvolvimento da aprendizagem e compreensão do indivíduo através da provisão de informação.
Objecto	O conhecimento é um objecto para ser armazenado e manipulado.	A chave da GC é construir e gerir stocks de conhecimento.
Processo	O conhecimento é um processo de utilização de pericia.	O foco da GC está nos fluxos de conhecimento e no processo de criação, partilha e distribuição de conhecimento.
Acesso à informação	O conhecimento é uma condição de acesso à informação.	O foco da GC é o acesso organizado ao conhecimento.
Capacidade	O conhecimento é a capacidade de influenciar a acção.	A GC centra-se na construção de competências-chave e na compreensão estratégica do saber como.

Fonte: MIS Quarterly: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, 2001

Torna-se primordial perceber como é visto o conhecimento dentro de cada organização. Esta também será uma preocupação a ter em conta na realização do estudo de caso. Por fim, atente-se ao estudo realizado pela KPMG em firmas europeias onde Peat Marwick, citado por Alavi e Leidner (2001), descobriu que quase metade das empresas reportaram terem sofrido um significativo retrocesso pela perda de pessoas chave. Citam também um outro estudo onde a maioria das organizações acredita que o conhecimento que necessitam existe dentro da organização, mas a sua identificação continua a ser problemática. Estes problemas em manter, localizar, e aplicar o conhecimento levam à tentativa sistemática de gerir o conhecimento.

3.1 Factores Facilitadores dos Projectos de GC

Na tentativa de compreender como é que o conhecimento está, na realidade, a ser gerido nas organizações, Davenport e Prusak (1998) estudaram trinta e um diferentes projectos de gestão do conhecimento em vinte empresas. Com base neste estudo identificaram nove factores comuns aos projectos com sucesso. Neste contexto, consideram estes factores como hipóteses sobre o que torna um projecto em sucesso. Resume-se de seguida cada um deles:

- ‡ **Cultura orientada ao conhecimento.** É claramente uma das condições mais importantes para o sucesso de um projecto, e é também um dos factores mais difíceis de se conseguir. Neste contexto, devem ser criadas condições para que os empregados sejam livres de usar toda a sua criatividade no desempenho das suas funções, ao mesmo tempo que deve existir um ambiente propício há partilha de conhecimentos onde as pessoas não têm medo que essa partilha lhes custe o emprego.

- ‡ **Infra-estrutura tecnológica e organizacional.** A existência de uma infra-estrutura tecnológica, no mínimo, a existência de tecnologias que permitam a produção e partilha de documentos pela empresa, assim como o estabelecimento de uma estrutura organizacional com a definição de papéis e competências, são factores importantes para o sucesso de um projecto de GC.

- ‡ **Suporte a nível da gestão de topo.** É também um factor determinante para o sucesso de um projecto de GC, o apoio incondicional da gestão de topo. Este apoio pode ser demonstrado através do envio de mensagens claras para a organização onde se destaca que a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional são críticas para o sucesso da mesma.

- ‡ **Ligação ao valor económico ou industrial.** Como podem ser dispendiosos, os projectos de GC devem de estar ligados de alguma forma a um benefício. Estes benefícios podem ser directos, através de ganhos monetários, ou indirectos, por exemplo através da redução do número de reclamações de clientes.

- ‡ **Módico processo de orientação.** Refere-se à necessidade de adoptar aspectos de uma perspectiva de processo. O gestor do projecto deve ter um bom sentido do seu cliente, da sua satisfação e da produtividade e qualidade dos serviços oferecidos.

- ‡ **Clareza de visão e linguagem.** É um aspecto importante pois os termos que usamos estão frequentemente sujeitos a várias interpretações.

- ‡ **Incentivos invulgares de motivação.** Os empregados devem estar motivados para criar, partilhar e usar conhecimento. Os incentivos de motivação devem ser iniciativas a longo prazo.

- ‡ **Alguma estrutura de conhecimento.** O conhecimento é naturalmente fluido e como está ligado às pessoas que o detêm, os significados mudam frequentemente. Isto significa que o conhecimento é resistente à mudança.

- ‡ **Múltiplos canais para a transferência do conhecimento.** O conhecimento é transferido por múltiplos canais que se reforçam mutuamente. Neste contexto, a identificação e reforço dos canais existentes numa organização é determinante para o sucesso dos projecto de GC.

Também Loureiro (2003) identifica um conjunto de dispositivos que podem promover uma gestão eficaz do conhecimento. Destacamos a formação contínua, múltiplas fontes, envolvimento da liderança, modo de interpretação da informação, formas de comunicação, relações entre grupos e o clima entre grupos. É de salientar a conclusão a que o autor chega ao referir que “todos estes factores estão de alguma forma relacionados com a cultura organizacional e as inter-relações entre as pessoas, que por sua vez são determinadas pelo sistema de valores assumido”. Salienta ainda “o papel da liderança em arbitrar as iniciativas do conhecimento e os relacionamentos entre indivíduos, assim como de facilitador na comunicação vertical e horizontal, diminuindo as fronteiras interdepartamentais (...)”. No decorrer da investigação vamos averiguar de que forma estes factores se reflectem na GC da organização.

3.2 A Aprendizagem Organizacional

Verna Allee (1997) salienta a importância da aprendizagem na busca do conhecimento, ao referir:

“ (...) quanto maior a capacidade de aprendizagem e construção de conhecimento, maior a probabilidade de desfrutar de sucesso contínuo, aplicando-se este princípio não só a indivíduos, mas também a empresas de sucesso.”

Bukowitz e Williams (1999) lembram que “não é que as empresas no passado não aprendessem a partir das suas experiências e não contribuíssem para a base de conhecimento organizacional, simplesmente o reconhecimento destes processos como meios de criar vantagem competitiva é novo”. Concluem os mesmos, que o desafio para as organizações é encontrar formas de implantar aprendizagem na forma como as pessoas trabalham. As teorias sobre aprendizagem organizacional atraíram um conjunto enorme de seguidores e são vistas como uma referência para a vantagem sustentada nos negócios: a habilidade de aprender mais rapidamente que os nossos adversários (McElroy, 2002).

Apresenta-se de seguida, alguns modelos de aprendizagem e gestão do conhecimento, que se preocuparam com o processo de conversão do conhecimento individual para o organizacional. As visões têm essencialmente duas tradições: a ocidental (as “organizações que aprendem”) e o modelo japonês da “geração de conhecimento na empresa”.

3.2.1 Perspectiva Ocidental: Organizações que Aprendem

Desde a publicação do livro de Peter Senge, “The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization” no início de 1990 tem aumentado o interesse, pesquisa e prática no desenvolvimento das organizações que aprendem (Verna Allee, 1997). Peter Senge definiu as “organizações que aprendem” como organizações onde as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração colectiva é livre e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender colectivamente. Ao contrário das disciplinas ou funções tradicionais da organização (venda, produção, etc.), em que as organizações são divididas e estruturadas, Senge propõe cinco disciplinas de carácter muito pessoal para se construírem as “organizações que aprendem”, que constituem programas de desenvolvimento de longo prazo, aprendizagem e prática organizacional. São elas domínio pessoal, modelos mentais, visão partilhada, aprendizagem em equipa e pensamento sistémico.

Para Senge (1990), estas disciplinas são muito pessoais na medida em que surgem da análise do modo como as pessoas pensam, agem e reagem, desejam, comunicam e relacionam-se entre si. Senge, na análise das organizações que aprendem, defende que estas disciplinas estão todas interrelacionadas e centradas na relação do indivíduo com o mundo que o cerca, incluindo a organização a que pertence.

De seguida aborda-se estas cinco disciplinas. Por **domínio pessoal** entende-se o aumento da capacidade de desenvolvimento pessoal. As organizações só aprendem por meio da aprendizagem dos indivíduos que as compõem. Existe também a necessidade de reconhecer o papel dos **modelos mentais**, preconcebidos, e as formas de manejá-los para a criação ou desenvolvimento de novas imagens sobre a organização. Esta é uma inovação decisiva na construção de organizações inteligentes.

Visão partilhada compreende a criação de compromisso com os objectivos comuns das equipas de trabalho e voltados para a missão e a visão da organização. **Aprendizagem em equipa** fala da capacidade de desenvolver conhecimento e capacidades colectivas de colaboração. Representa a união de pessoas em torno de um objectivo comum. Finalmente, **pensamento sistémico**, é a ferramenta mental para lidar com os processos de mudança e pensar globalmente.

Por outro lado, argumenta Senge (1990), a transferência da aprendizagem individual para a organização é eficaz se os seus membros conseguirem tornar explícitos e transferíveis os seus modelos mentais. Para a gestão do processo de aprendizagem é fundamental compreender que a disciplina dos modelos mentais representa a base da teoria de transferência da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional. Este tema é bastante explorado no modelo japonês descrito por Nonaka e Takeuchi (1995), como veremos a seguir.

3.2.2 Modelo Japonês: a Geração de Conhecimento na Empresa

Nonaka e Takeuchi (1995) reivindicam que as empresas japonesas atingiram o sucesso devido à sua perícia em criar conhecimento organizacional. Durante muitos anos as empresas japonesas existiram num ambiente em que a única certeza é a incerteza. Chegam tarde ao mercado internacional onde a competição é uma batalha constante, o medo de perder e a esperança de evoluir impulsionou as empresas japonesas a antecipar a mudança e surgir com algo novo – um novo produto, uma nova tecnologia, um novo processo de produção. A inovação contínua é uma característica das empresas de sucesso japonesas.

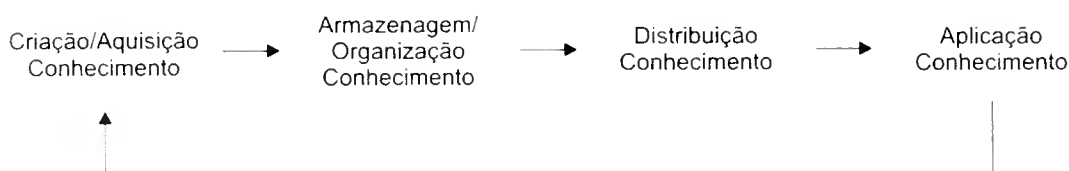
O conhecimento proveniente do exterior é amplamente partilhado pela organização, guardado como base do conhecimento e utilizado pelos encarregados do desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. Posteriormente estas novas tecnologias e produtos vão para o mercado. É precisamente esta actividade interna e externa que incentiva a inovação contínua dentro das empresas japonesas e, por sua vez, a inovação conduz à vantagem competitiva.

Os autores questionam a tradição filosófica e as teorias económicas e organizacionais ocidentais, uma vez que estas não conseguiram explicar a questão da criação do conhecimento. Veremos já de seguida a teoria de criação do conhecimento organizacional.

3.3 Processos de Gestão do Conhecimento

A GC nas organizações é largamente considerada como um processo envolvendo várias actividades. No mínimo, são considerados quatro processos básicos: criação, armazenagem e pesquisa, transferência e aplicação (Alavi e Leidner, 2001). Na figura 1 representa-se a sequência dos processos de GC.

Figura 1 - Processos de Gestão do Conhecimento



Fonte: www.rhsmith.umd.edu/is/malavi/icis-97-KMS/sld011.htm, consultado em 13-06-2004

De seguida, vamos abordar as principais características destes quatro processos da GC.

3.3.1 Criação/Aquisição de Conhecimento

Quando se aborda as questões relativas ao processo de criação de conhecimento nas organizações, são praticamente indissociáveis os nomes de Nonaka e Takeuchi. Para eles, criação de conhecimento organizacional significa a capacidade de uma empresa, como um todo, em criar novo conhecimento, difundi-lo pela empresa e incorporá-lo em produtos, serviços e sistemas.

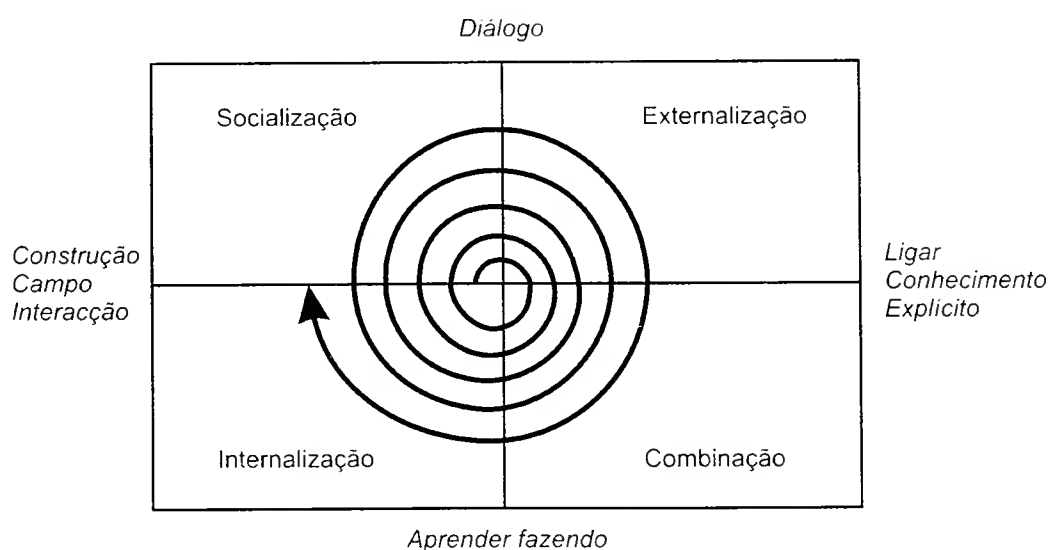
Como já foi referido anteriormente, a inovação para Nonaka e Takeuchi desempenha um papel fundamental na aquisição da vantagem competitiva por parte das organizações. Segundo os autores, é exactamente para explicar a inovação que se torna necessária uma nova teoria de criação do conhecimento organizacional. A pedra fundamental da epistemologia desta teoria é a distinção entre conhecimento tácito e explícito e a chave para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito.

São definidos quatro modos de conversão do conhecimento (criados quando existe interacção entre o conhecimento tácito e explícito), que constituem o motor do processo de criação do conhecimento. Estes quatro modos de conversão do conhecimento – socialização, exteriorização, combinação e interiorização – são o que o indivíduo experimenta. São também os mecanismos através dos quais o conhecimento individual é articulado e amplificado para a organização. Socialização corresponde ao processo de criar conhecimento tácito comum a partir da partilha de experiências. Por si só, esta é uma forma limitada de criação de conhecimento, pois a não ser que o conhecimento partilhado se torne explícito, nunca poderá ser disponibilizado para toda a organização. Exteriorização corresponde ao processo de articular conhecimento tácito em conceitos explícitos, geralmente faz-se através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Combinação corresponde ao processo de agregar conhecimentos explícitos, novos ou já existentes, num sistema de conhecimento.

De outra forma, corresponde à articulação e tradução do conhecimento explícito em formas que outros possam entender. Por fim, a interiorização corresponde ao processo de incorporar conhecimento explícito em tácito, o que geralmente está relacionado com o “aprender fazendo”.

Quando o conhecimento tácito e explícito interage, emerge a inovação. Criação de conhecimento organizacional é uma contínua e dinâmica interação entre o conhecimento tácito e explícito. Uma espiral emerge quando se dá esta interação entre o conhecimento tácito e explícito como podemos verificar pela figura 2.

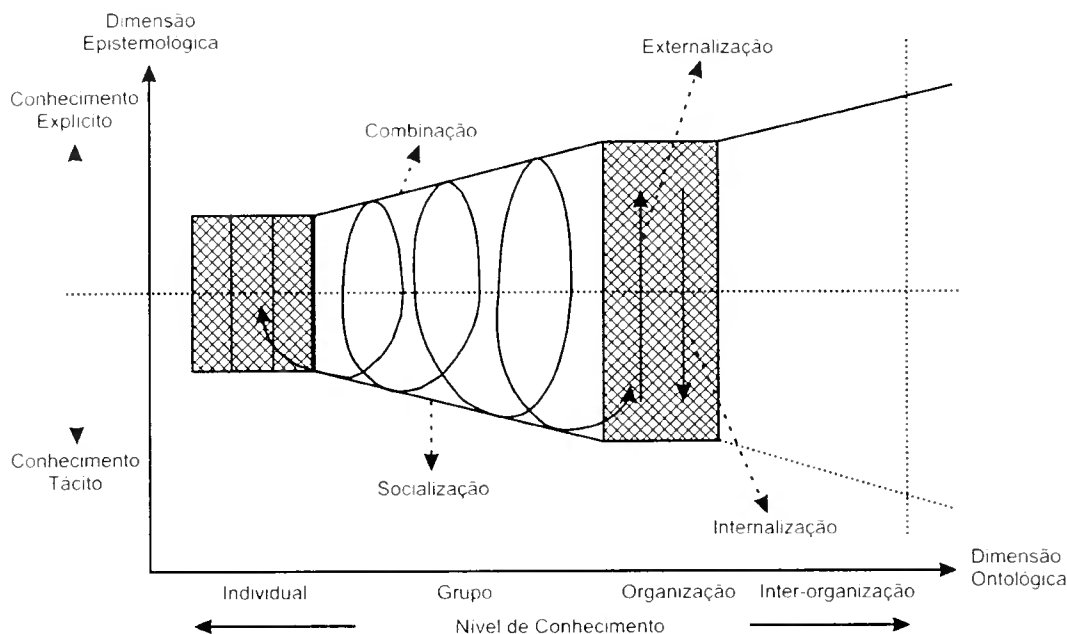
Figura 2 - Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1995

Finalmente, neste processo dá-se também uma deslocação e conversão do conhecimento ao longo dos níveis das entidades envolvidas nos modelos de conversão do conhecimento (indivíduo, grupo, organização e inter-organizações), como se pode verificar pela figura 3.

Figura 3 - Dimensões de Criação do Conhecimento Organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1995

Conclui-se que a organização tem que mobilizar o conhecimento tácito criado a nível do indivíduo. O conhecimento tácito é amplificado para a organização através dos quatro modos de conversão do conhecimento. A espiral resultante desta interacção torna-se maior há medida que se desloca para níveis ontológicos superiores.

3.3.2 Armazenagem e Pesquisa do Conhecimento

Neste processo, a preocupação central prende-se com o que é vulgarmente conhecido como memória organizacional. Olsevicova (2003) cita vários autores para definir memória organizacional, por exemplo, Ackerman et al (1990) que refere “a habilidade de uma organização em beneficiar das suas experiências passadas para responder mais rápida e eficazmente no presente”, ou ainda Gaele Simon que vê como “um conjunto de conhecimento estruturado relacionado com a experiência da organização num domínio específico”.

Constata a autora que os recursos da memória organizacional são, essencialmente, pessoas e documentos, e que a estrutura da memória organizacional é afectada por estruturas formais e informais, pelas relações na organização, pelos procedimentos e pela cultura. O conteúdo da memória organizacional é composto por vários tipos de conhecimento. Como referido por Tan et al. (1999), citado em Alavi e Leidner (2001), memória organizacional inclui o conhecimento que reside em várias formas, incluindo documentação escrita, informação estruturada e guardada em bases de dados, processos e procedimentos organizacionais documentados e conhecimento tácito adquirido pelos indivíduos e redes de indivíduos.

No intuito de conservar essa memória organizacional, devem as organizações preocupar-se em encontrar uma forma de codificar e organizar o conhecimento de tal forma que possa ser usado por outros elementos da organização quando necessário. O conteúdo da memória organizacional abrange vários tipos de conhecimento. Assim o conhecimento tácito é identificado e elevado através de eventos de partilha de conhecimento ou através de qualquer outra forma que junte as pessoas que necessitam do conhecimento com aqueles que o detêm. A nível do conhecimento explícito, este deve ser organizado, categorizado, indexado e deve estar acessível por exemplo através da *intranet* ou qualquer outro meio que o torne visível e utilizável.

Neste processo, as tecnologias da informação providenciam as ferramentas que em grande escala ajudam à concretização dos objectivos definidos anteriormente, como posteriormente poderemos observar.

3.3.3 Transferência do Conhecimento

O conhecimento só se pode tornar acção se fluir através da organização, se estiver disponível onde e quando for necessário, o que faz da gestão da sua transferência outra das actividades principais da gestão do conhecimento.

As organizações possuem conhecimento disseminado e partilhado por todos, por um lado, e conjuntos de conhecimento pertencentes a indivíduos ou pequenos grupos, por outro. A transferência do conhecimento ocorre a vários níveis: entre indivíduos, de indivíduos para fontes explícitas, de indivíduos para grupos, entre grupos e de grupos para a organização.

Gupta e Govindarajan, citados em Alavi e Leidner (2001), conceptualizaram a transferência do conhecimento em termos de cinco elementos: o valor percebido da unidade de conhecimento, disposição motivacional da fonte (ou vontade de partilhar), existência de canais de transferência, disposição motivacional do receptor (ou vontade adquirir a informação da fonte), capacidade absorvente do receptor (ou habilidade para adquirir, assimilar e usar o conhecimento).

Entre este conjunto de cinco elementos, o mais difícil de controlar é a capacidade absorvente do receptor, pois o conhecimento tem que passar por um processo de recriação na mente do receptor, no entanto, a maioria da literatura concentra-se na existência de canais de transferência do conhecimento.

Para Gorgoglione (2003), para a eficaz transferência do conhecimento, o objecto a ser transferido tem que caber nas características cognitivas do receptor: quanto melhor couber, maior o seu valor para a transferência do conhecimento. Esta perspectiva contrasta com a importância dada à noção de conhecimento a partir da distinção entre dados, informação e conhecimento de que já falámos. Assim, mesmo um simples dado pode representar uma importante fonte de conhecimento para as pessoas que o consigam interpretar e dele tirar benefícios.

3.3.4 Aplicação do conhecimento

De acordo com a visão da organização baseada no conhecimento, a fonte da vantagem competitiva reside na aplicação do conhecimento, ao invés do conhecimento propriamente dito. Grant (1996), citado em Alavi e Leidner (2001), identifica três mecanismos primários para a integração do conhecimento com vista à criação de capacidade organizacional: directivas, rotinas organizacionais e formação de equipas independentes.

Directivas referem-se ao conjunto específico de regras, normas, procedimentos e instruções visando a conversão do conhecimento tácito dos especialistas em conhecimento explícito e integrado. O objectivo das directivas é permitir a eficiente comunicação do conhecimento aos não especialistas. Como exemplo, podemos mencionar as directivas para os procedimentos de verificação da segurança e manutenção de um avião.

Rotinas organizacionais referem-se ao desenvolvimento de modelos de coordenação, protocolos de interacção e especificações de processos que permitem aos elementos de uma organização aplicar e integrar o seu conhecimento especializado sem a necessidade de articular e comunicar o que sabem para os outros. Como exemplo de rotinas organizacionais podemos mencionar a tripulação de um cockpit a pilotar um avião de passageiros.

Por último, a **formação de equipas independentes** é adequada em situações onde a complexidade e incerteza da tarefa impedem o uso de directivas e rotinas organizacionais. Neste caso formam-se equipas de indivíduos com conhecimentos específicos para resolver determinado problema.

3.4 Modelo de Gestão do Conhecimento

Ao iniciar esta secção, apresenta-se a figura 4 que se refere a um quadro de referência de GC, segundo o modelo desenvolvido pela Arthur Andersen. Usaremos posteriormente este modelo para descrever a instituição em estudo, no sentido de caracterizá-la quanto à forma como é implementada a gestão do conhecimento.

Figura 4 - Modelo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Arthur Andersen, citada em <http://www.rhsmith.umd.edu/is/malavi/icis-97-KMS/sld012.htm>, consultado em 13-06-2004

Ao analisarmos este modelo verificamos que o conhecimento, como elemento essencial da actividade organizacional, está situado no centro. Tendo em conta que a GC nas organizações é largamente considerada como um processo envolvendo várias actividades, à volta do conhecimento desenvolvem-se os processos de gestão do conhecimento – criação, organização, distribuição e aplicação do conhecimento.

A permanente interacção entre os quatros processos vai permitir catapultar o conhecimento individual para a organização para que possa ser usado onde e quando for preciso.

A envolver os processos de gestão do conhecimento temos a componente “tecnologia” e “factores organizacionais e socioculturais”. Ambas as componentes estão aqui representadas como factores facilitadores da GC. Na parte inferior do modelo aparece a componente “tecnologia”. As tecnologias de informação têm um papel a desempenhar para o sucesso das iniciativas de gestão do conhecimento nas organizações. São vários os benefícios identificados na literatura sobre a utilização de tecnologias de informação. Entre vários outros aspectos, a comunicação entre os elementos de uma organização, é um dos factores identificados em que as tecnologias de informação podem dar o seu contributo.

Por fim, na parte superior do modelo temos os factores organizacionais e socioculturais como facilitadores da prática da gestão do conhecimento. Como constatou Loureiro (2003), no conjunto de dispositivos que podem promover uma gestão eficaz do conhecimento, todos os factores estão de alguma forma relacionados com a cultura organizacional e as inter-relações entre as pessoas, que por sua vez são determinadas pelo sistema de valores assumido. No decorrer do estudo de caso, são estas as dimensões que vamos estudar na organização e sobre as quais apresentaremos posteriormente os resultados.

3.5 Comunidades de Prática

No nosso dia-a-dia procuramos pessoas que falem a nossa linguagem e que tenham os mesmos interesses, profissionais ou pessoais. Estabelecem-se assim, de uma forma natural, as comunidades de prática. Como constata Wenger (2000) as comunidades de prática diferem de uma comunidade de interesse ou de uma comunidade geográfica na medida em que nenhuma destas implica a prática partilhada. O foco das comunidades de prática é numa particular área de actividade ou corpo de conhecimento à volta do qual se organizou. As pessoas tornam-se membros de uma comunidade de prática através da prática partilhada e estão ligadas entre si pelo seu envolvimento em actividades comuns.

Conclui o autor que “os membros de uma comunidade de prática estão informalmente ligados pelo valor que encontram em aprender juntos (...)” e que “com o passar do tempo estas interacções reconstroem-se numa prática partilhada, que reflecte a aprendizagem colectiva dos membros”.

Contudo, lembram Kimble e Hildreth (2003), a GC desenvolveu-se formalmente nas organizações. Os grupos são muitas vezes vistos nas organizações como conjuntos de pessoas que se juntam para resolver um determinado problema, posteriormente à sua solução dissolvem-se. A estrutura destes grupos reflecte geralmente a hierárquica organizacional. Ao contrário, as comunidades de prática tendem a perpetuar-se.

O foco das comunidades de prática não é o domínio de uma tarefa específica, mas numa prática viva e dinâmica, e as recompensas são intrínsecas em vez de financeiras. Autoridade e legitimidade não são função de uma hierarquia mas baseados em status informal no grupo.

Então, qual é o valor das comunidades de prática numa organização? Wenger (2000) refere:

“As comunidades de prática são importantes para o funcionamento de qualquer organização, mas tornam-se cruciais para as organizações que reconhecem o conhecimento como um recurso essencial. Elas preenchem um conjunto de funções respeitantes à criação, acumulação, e difusão do conhecimento numa organização.”

Uma primeira vantagem identificada relaciona-se com o facto de as comunidades de prática se formarem à volta das necessidades de conhecimento em vez de se formarem à volta das unidades formais da organização.

Uma comunidade de prática que se distribui pela organização é o meio ideal para a movimentação de informação dentro da mesma. Constata Wenger (2000) que, desta forma, as “comunidades de prática preenchem os espaços em branco inerentes a qualquer desenho organizacional providenciando um contexto para a troca relevante e interpretação local da informação”.

Foi também identificada a vantagem de sustentar as capacidades necessárias para uma organização atingir os seus objectivos. Por um lado, mantêm o conhecimento “vivo” ao contrário de uma base de dados ou de um manual. As comunidades de prática preservam os aspectos tácitos do conhecimento que os sistemas não conseguem capturar. Por outro lado, empurram o conhecimento para a frente. “Os membros discutem ideias, trabalham em conjunto na resolução dos problemas e acompanham os desenvolvimentos dentro e fora da organização”.

Ainda segundo o autor, as comunidades de prática não têm um carácter temporal ou local tão definido como as equipas e, ao contrário das unidades de negócio, estão organizadas à volta dos interesses dos seus membros. Assim, oferecem uma comunidade estável que acompanha os indivíduos ao mesmo tempo que permitem às pessoas encontrar continuidade em termos das suas trajectórias profissionais e identidade.

4. A Tecnologia e a Gestão do Conhecimento

Consistentes com o interesse em conhecimento organizacional e gestão do conhecimento, os investigadores em sistemas de informação promovem uma classe de sistemas de informação que designam de sistemas de gestão do conhecimento (Alavi e Leidner, 2001). De acordo com os autores, os sistemas de gestão do conhecimento são sistemas baseados em tecnologias de informação, desenvolvidos para suportar e realçar os processos organizacionais de criação, armazenagem e pesquisa, transferência e aplicação do conhecimento nas organizações.

Serrano e Fialho (2003) definem sistemas de gestão do conhecimento como um processo e uma infra-estrutura que visam apoiar a criação, a recolha, a assimilação e a utilização óptima do conhecimento. Nesta definição supõe-se um processo composto de transformação e criação além de uma infra-estrutura composta de tecnologias da informação e da comunicação. Estas, por sua vez, exigem e englobam a participação intensiva de pessoas capacitadas para tal.

Independentemente das possíveis definições para sistemas de gestão do conhecimento, admite-se que as tecnologias de informação têm um papel a desempenhar para o sucesso das iniciativas de gestão do conhecimento nas organizações. De seguida vamos averiguar qual é esse papel assim como identificar algumas das tecnologias de informação disponíveis.

Refira-se, desde já, que o próprio conceito de tecnologias de gestão do conhecimento não é pacífico pois existem algumas infra-estruturas que normalmente não consideraríamos neste grupo, mas que contribuem para a gestão do conhecimento nas organizações. Por exemplo, o telefone acaba por ser um instrumento eficaz para a transferência do conhecimento tácito entre indivíduos e, normalmente, não é considerado quando falamos em tecnologias.

No presente estudo, a nossa atenção vira-se para as tecnologias de informação e comunicação que capturam, guardam e distribuem conhecimento estruturado para uso das pessoas.

Pode concordar-se com Davenport e Prusak (1998) quando afirmam que a gestão do conhecimento é muito mais do que tecnologia, mas a tecnologia faz, seguramente, parte da gestão do conhecimento. Verificam ainda que, se o conhecimento sempre existiu, deve ser a disponibilidade das novas tecnologias que despertou o “fogo do conhecimento”.

Gamble e Blackwell (2002) referem que:

“Tentar implementar um sistema de gestão do conhecimento de qualquer escala sem tecnologia é extremamente difícil mas a tecnologia por si só não faz funcionar um sistema de gestão do conhecimento (...).”

Para Baroni et al. (2003), o papel principal da tecnologia da informação na gestão do conhecimento consiste em ampliar o alcance e acelerar a velocidade de transferência do conhecimento. As ferramentas de gestão do conhecimento pretendem auxiliar o processo de captura e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos, disponibilizando esse conhecimento num suporte acessível para toda a organização.

Na perspectiva de Loureiro (2003), o desafio para a área da tecnologia é “identificar, encontrar e/ou desenvolver e implementar tecnologias e sistemas de informação que apoiem a comunicação empresarial e a troca de ideias e experiências que facilitem e incentivem as pessoas e unirem-se, a participarem, a tomarem parte em grupos e a renovarem-se em redes informais. A tecnologia precisa de dar meios para que se formem comunidades de trabalho e não apenas para que as pessoas se comuniquem burocraticamente. O papel a ser desempenhado pela tecnologia é estratégico: ajudar o desenvolvimento do conhecimento colectivo e da aprendizagem contínua”.

Neste momento, é de salientar o que Bukowitz e Williams (1999) referem em relação à tecnologia centrada nos indivíduos, ou seja, não devemos centrar toda a nossa atenção somente nas tecnologias de informação quando delineamos uma estratégia de gestão do conhecimento. Apesar da tecnologia poder constituir um investimento elevado, por si só, é pouco criadora de valor acrescentado.

Referem os autores que devemos subordinar a tecnologia às necessidades das pessoas. Se tecnologia centrada nos indivíduos é mais que um slogan, significa que são as necessidades das pessoas que ditam o desenho das tecnologias de informação e não o contrário.

Também Davenport e Prusak (1998) referem que “a mera presença de tecnologia não cria uma organização que aprende, nem uma organização criadora de conhecimento. A tecnologia é comum no domínio da distribuição de conhecimento, mas raramente aumenta o processo de utilização do conhecimento”.

Por fim, Alavi e Leidner (2001) verificam que, de uma forma geral, é aceite que as tecnologias de informação podem contribuir para o aumento da criação, transferência e aplicação de conhecimento nas organizações. No entanto, uma linha de pesquisa interessante será investigar se o aumento da amplitude e profundidade do conhecimento resulta numa maior utilização dos sistemas de gestão do conhecimento e numa maior utilização do conhecimento disponível.

É neste domínio que se insere a última questão do presente estudo. Vamos tentar identificar aspectos da qualidade dos sistemas implementados, de acordo com o modelo de sucesso dos sistemas de informação de Pitt et.al (1995), que podem contribuir para o aumento do uso dos sistemas de informação e para uma maior utilização do conhecimento disponível.

4.1 Tecnologias de Suporte aos Processos de Conversão

Conhecimento

Vamos nesta secção identificar algumas TI de suporte aos quatro modos de conversão do conhecimento descritos por Nonaka e Takeuchi (1995) – socialização, exteriorização, combinação e interiorização. Não se pretende fazer uma incursão exaustiva pelas TI existentes, mas sim averiguar como algumas TI contribuem para a criação de conhecimento. O quadro 4 mostra alguns exemplos de tecnologias que podem ser usadas para facilitar estes processos de conversão do conhecimento.

Quadro 4 - Exemplos de tecnologias que podem suportar a transformação do conhecimento

Facit to Tacit	Tacit to Explicit
E-meetings	Answering questions
Synchronous collaboration (chat)	Annotation
Explicit to Tacit	Explicit to Explicit
Visualization	Text search
Browsable video/audio of presentations	Document categorization

Fonte: Marwick, A. D., IBM Systems Journal, vol. 40, nº 4, 2001

Socialização (Tácito a Tácito)

Frequentemente, a criação e partilha de conhecimento tácito dá-se em encontros face-a-face e na partilha de experiências. É certo que muitas das vezes estes encontros de partilha de conhecimento tácito são informais, o que condiciona o papel das tecnologias de informação no apoio a este processo.

Contudo, existem tecnologias que contribuem para a promoção de encontros entre as pessoas. Exemplo dessas tecnologias é as ferramentas de *groupware*. Marwick (2001) foca dois aspectos importantes quando examina o papel das ferramentas de *groupware* na socialização. São eles a partilha de experiências e a confiança.

A partilha de experiências é uma base importante para a formação e partilha de conhecimento tácito. As ferramentas de *groupware* disponibilizam um ambiente (também chamado de espaço virtual), no qual os participantes podem partilhar experiências. Em organizações dispersas geograficamente, este tipo de aplicação pode desempenhar um papel relevante para o sucesso do processo. Conclui o autor que, apesar das ferramentas de *groupware* numa primeira fase poderem ser consideradas adequadas para o processo de combinação (explícito a explícito), a discussão de conhecimento explícito constitui em parte uma partilha de experiências. Mais recentemente, a disponibilização de aplicações que suportam reuniões on-line em tempo real (com a inclusão de vídeo e conferências baseadas em texto – vulgo *chat*), veio permitir uma partilha de experiências mais rica.

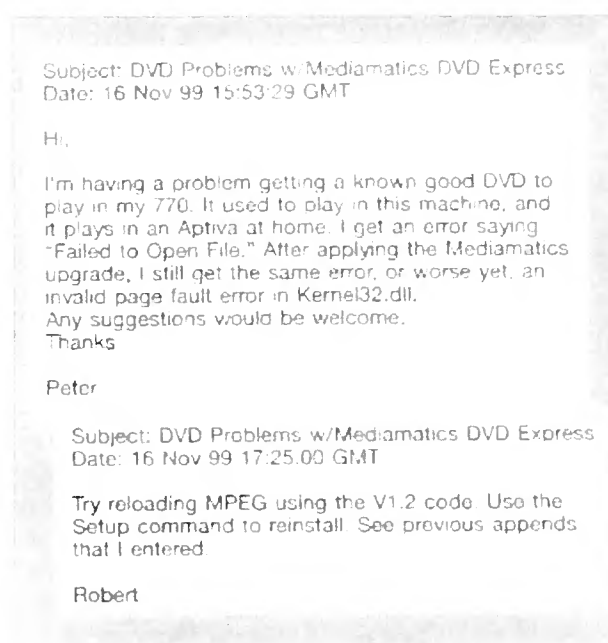
Neste âmbito, Marwick (2001) refere ainda algumas das limitações das ferramentas de *groupware*. Estas deficiências foram identificadas com base no grau de confiança existente entre os participantes. Enquanto que a vídeo-conferência é considerada quase tão boa como os encontros face-a-face, os restantes não são suficientemente eficazes.

Estes resultados sugerem que uma nova geração de vídeo-conferência pode ajudar este processo, pelos menos na construção de confiança entre os participantes.

(Tácito a Explícito)

Acabámos de ver que os elementos de uma organização podem partilhar conhecimento com base em ferramentas de *groupware*. Lembremos que é através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos que se articula conhecimento tácito em conceitos explícitos. Para tal ser possível é necessário a utilização de uma linguagem mais informal. Este tipo de linguagem é passível de ser encontrada em interações em tempo real. Podemos neste caso falar em *newsgroups* e outros fórum de discussão. Marwick (2001) descreve a experiência da IBM neste contexto. A figura 5 mostra um exemplo de uma conversação num fórum de discussão.

Figura 5 - Exemplo de uma troca no fórum interno de uma organização



Fonte: Marwick, A. D., IBM Systems Journal, vol. 40, nº 4, 2001

Este exemplo mostra como os grupos de discussão podem contribuir para a formação de conhecimento explícito. Nota-se nesta figura, além do rápido tempo de resposta, a existência de outras contribuições por parte de quem responde, o que aumenta a confiança em quem recebe a informação. O arquivo do fórum torna-se assim um repositório de conhecimento explícito.

Embora seja uma troca de conhecimento explícito, existe à priori um raciocínio por parte de quem responde, que se traduz na conversão do seu conhecimento tácito em explícito. Fica desta forma disponível para quem necessitar um conjunto de conhecimento explícito, fruto da conversão de conhecimento tácito. Indivíduos com problemas semelhantes podem encontrar a solução pela consulta ao arquivo.

Combinação (Explícito a Explícito)

Ainda segundo Marwick (2001), este é o processo que as TI melhor suportam, por estarmos a lidar com conhecimento explícito. Lembremos que o conhecimento explícito é articulado, codificado e comunicado de uma forma simbólica e/ou através de linguagem natural. Pela sua natureza é um conhecimento de fácil transmissão. Depois do conhecimento tácito ter sido convertido em conhecimento explícito, existe a necessidade de o capturar num sistema, de forma a ficar visível para a organização.

As tecnologias de informação contribuem para a captura do conhecimento explícito, por exemplo, através do uso de um processador de texto, que gera um documento facilmente partilhado através do e-mail ou da internet. A forma mais comum de capturar o conhecimento é através da criação de um documento.

Neste processo, outra importante componente associada às tecnologias de informação, prende-se com a actividade de pesquisa de informação. Com o volume de informação disponível a aumentar exponencialmente, a pesquisa de informação torna-se prática comum no dia-a-dia. Existe um factor chave na utilização do conhecimento explícito: a diversidade de fontes em que está disponível. Muitas vezes os utilizadores necessitam de percorrer vários repositórios para encontrar informação relevante. Neste contexto, surgem os portais como uma aplicação capaz de reduzir a complexidade dessa pesquisa.

Refere Loureiro que “aplicado à gestão do conhecimento empresarial, o conceito de portal ganha uma nova dimensão, aglutinando numa só aplicação noções como *Business Intelligence* (ferramentas utilizadas para auxiliar nos negócios tais como *data warehouse*, *datamining* e CRM – *Customer Relationship Management*), classificação de documentos, gestão de conteúdos, análise de texto e linguagem, colaboração e trabalho em grupo e informação executiva”. São a forma de consolidar um ambiente computacional que permita a uma organização capitalizar naquilo que os seus trabalhadores sabem, bem como apoiá-los a descobrir aquilo que deviam saber.

Segundo a Microsoft Magazine “os portais são, antes de mais, um interface com o utilizador e um único ponto de acesso que agrega aplicações de software e fontes de conteúdos que podem ser usados para adquirir informação, fazer negócio e interagir com clientes e fornecedores”.

O conhecimento de um domínio também pode codificado em mapas de conhecimento. Como diz o nome, os mapas de conhecimento mapeiam, de forma estruturada, as fontes de conhecimento no âmbito organizacional. Os mapas de conhecimento funcionam como uma espécie de páginas amarelas, que oferecem uma forma de visualizar quem sabe, o que sabem e quanto sabem.

Mapear a experiência de uma organização é um exercício válido principalmente porque permite dar a conhecer os recursos humanos de conhecimento a quem deles necessita. Mas, além disto, existem benefícios mensuráveis na satisfação dos profissionais que vêm o seu conhecimento mapeado: ganham um incentivo simbólico para continuar a desenvolver suas competências e podem ser reconhecidos – e remunerados – pelas suas contribuições.

Interiorização (Explícito a Tácito)

Como já vimos, de acordo com a visão da organização baseada no conhecimento, a fonte da vantagem competitiva reside na aplicação do conhecimento, ao invés do conhecimento propriamente dito.

Assim, tecnologia para ajudar os indivíduos a criar novo conhecimento tácito é um desafio particularmente importante para a GC. Como refere Marwick (2001), um sistema de gestão do conhecimento devia facilitar o entendimento e uso da informação. Por exemplo, através da análise e classificação de documentos gerar meta dados para suportar uma rápida pesquisa pela informação disponível. Segundo o autor, os desafios para o futuro passam pelo desenvolvimento de infra-estruturas que permitam este tipo de processamento. O objectivo é facilitar diferentes modos de utilização da informação e aumentar o seu valor ao tornar mais fácil a criação de conhecimento tácito.

Constata-se que neste processo também se dá ênfase a um outro tipo de tecnologias que permitem a formação de conhecimento tácito através da aprendizagem, em especial, no domínio da educação on-line e formação à distância. Dentro das organizações a aprendizagem on-line é vantajosa na medida em que permite o acompanhamento sem a necessidade de deslocações e a horários compatíveis com as funções de cada indivíduo. Uma larga variedade de ferramentas e aplicações suportam a formação à distância.

É fundamental, ao finalizar esta secção, não esquecer a questão da predisposição dos indivíduos para usar as ferramentas para captura do seu conhecimento. Este é um assunto central da investigação. Vamos ver já de seguida as categorias de medidas que usaremos no estudo para avaliar o sucesso dos sistemas de informação.

4.2 A Qualidade dos Sistemas de Informação

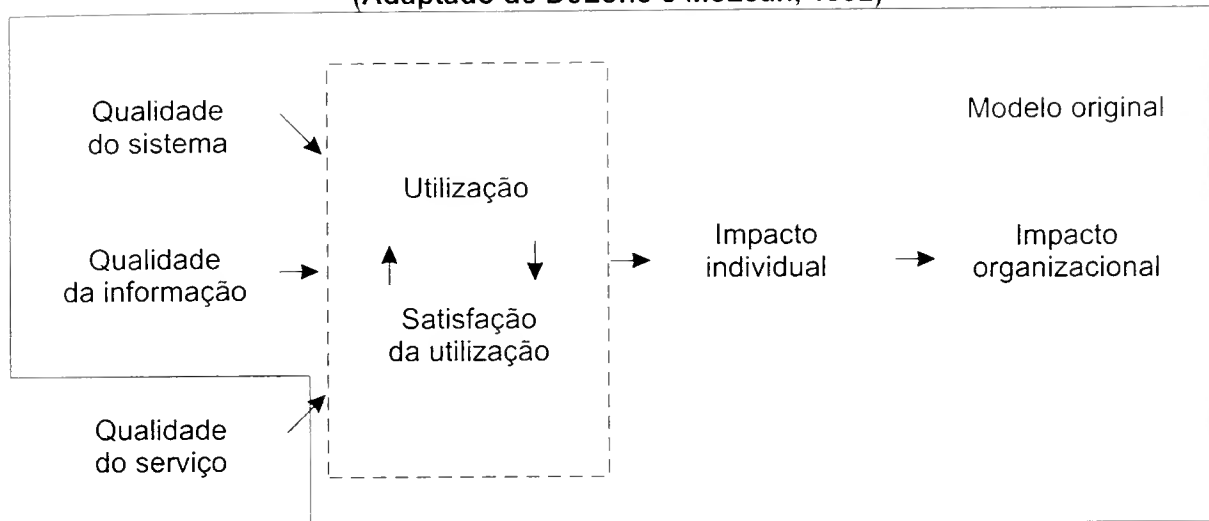
Como a grande maioria dos sistemas de informação, o sucesso dos sistemas de gestão do conhecimento dependem parcialmente da sua utilização; que está ligado à utilidade, qualidade do sistema e qualidade da informação (DeLone and McLean, 1992). Os autores identificam seis categorias de medidas para avaliar o sucesso dos sistemas de informação, são elas: qualidade do sistema, qualidade da informação, utilidade, satisfação do utilizador, impacto individual e impacto organizacional. As categorias estão ligadas para definir o modelo de sucesso dos sistemas de informação.

Pitt et.al (1995) ao verificarem que o papel do departamento de sistemas de informação dentro da organização expandiu consideravelmente na última década, e em consequência desse alargamento, acrescentam a esta lista a qualidade de serviço como uma medida de avaliação do sucesso dos sistemas de informação.

Podemos observar de seguida a figura 6 que mostra o modelo de sucesso dos sistemas de informação de Pitt et.al (1995), que servirá de base para o estudo de caso. Essencialmente, a qualidade do sistema, qualidade da informação e qualidade do serviço têm um impacto directo na utilização dos sistemas de informação por parte do utilizador. Por sua vez, a utilização dos S.I. está intimamente ligada ao grau de satisfação do utilizador.

Quer isto dizer que, quanto maior for o grau de satisfação do utilizador em relação aos S.I., maior será a utilização que o mesmo fará dos S.I.

Figura 6 - Modelo do Aumento do Sucesso dos Sistemas de Informação
(Adaptado de DeLone e McLean, 1992)



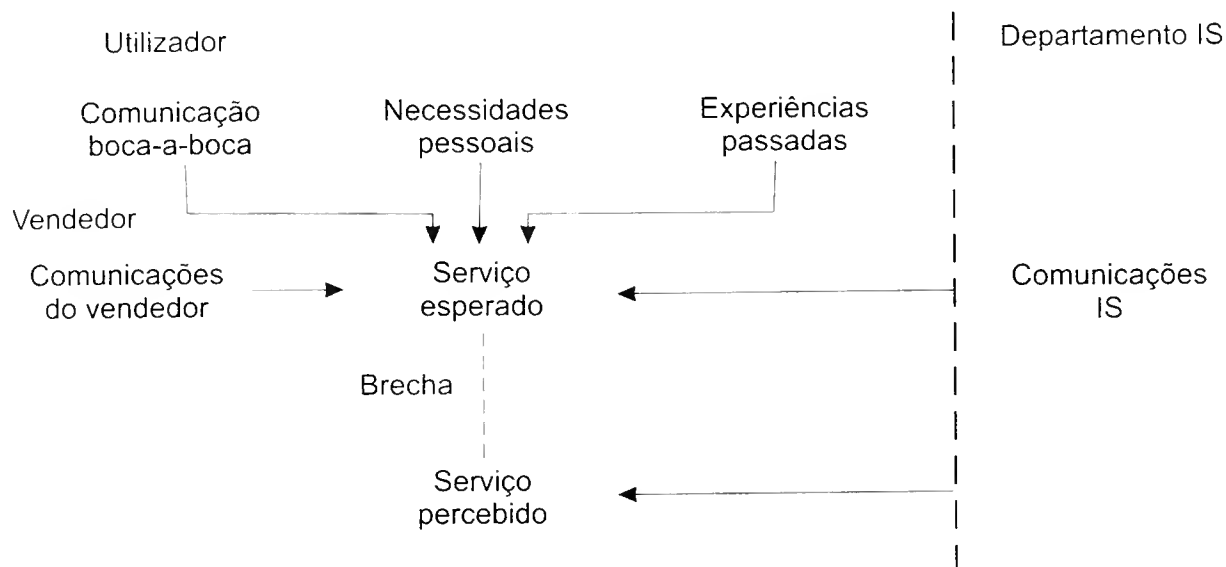
Fonte: MIS Quarterly: Service quality: A measure of information systems effectiveness, 1995

Segundo Pitt et.al (1995), a base das categorias de DeLone and McLean (1992) é orientada ao produto. Por exemplo, qualidade do sistema refere-se a uma medida do sistema de processamento da informação. Também a qualidade da informação refere-se a uma medida dos *output's* do sistema de informação.

Ora, se considerarmos que o departamento de sistemas de informação já não é só um fornecedor de produtos, mas também um fornecedor de serviços – aliás, esta pode ser a sua maior função – torna-se evidente que é necessária análise à qualidade de serviço, pois esta assume-se como factor chave para determinar o sucesso dos sistemas de informação.

Como fazer esta análise? Pretende-se com a figura 7 dar resposta a esta questão.

Figura 7 - Expectativas determinantes dos utilizadores



Fonte: MIS Quarterly: Service quality: A measure of information systems effectiveness, 1995

Basicamente, qualidade de serviço corresponde à discrepância entre a expectativa e a percepção que o utilizador tem da qualidade de serviço. De acordo com o modelo, a expectativa que o utilizador cria é influenciada, entre outros, por factores como as necessidades pessoais, experiências passadas e a comunicação boca-a-boca. De uma outra forma a qualidade de serviço é a comparação entre o que o utilizador sente que lhe devia ser fornecido e o que é efectivamente fornecido.

Este modelo de sucesso dos sistemas de informação protagonizado por Pitt et.al (1995) com base no modelo de DeLone and McLean (1992) será o adoptado para o estudo de caso.

5. Metodologia

5.1 Justificação da opção metodológica

De acordo com Yin (2003), a escolha do método de estudo de caso deve ter em consideração o tipo de pesquisa a efectuar, e acrescenta que depende de três condições: o tipo das questões de investigação, o controlo do investigador sobre os comportamentos relevantes, e o foco em fenómenos contemporâneos em oposição a fenómenos históricos. A definição das questões de investigação é provavelmente o passo mais importante para escolher o tipo de pesquisa. O autor recomenda alguma paciência e tempo para desenvolver esta tarefa, adiantando que as questões iniciadas com “porquê” e “como”, são as que melhor conduzem à utilização de estudos de casos como estratégia preferencial na investigação. As questões iniciadas com “qual / o quê”, tanto podem ser respondidas através da metodologia do estudo de caso, como através de outra estratégia de pesquisa.

O estudo de caso é uma estratégia adequada na avaliação de acontecimentos contemporâneos, essencialmente quando os comportamentos relevantes não puderem ser manipulados. Daí que o estudo de caso se socorra de duas fontes de evidência que não são normalmente incluídas noutras estratégias: a observação directa e a realização de entrevistas. Estas condições e características permitem diferenciar este tipo de estudos de outras estratégias de pesquisa.

Na presente investigação pretende-se estudar um fenómeno contemporâneo dentro do contexto de vida real, não sendo as fronteiras entre o fenómeno e contexto claramente evidentes. Ou seja, a gestão do conhecimento, enquanto fenómeno contemporâneo que se pretende estudar, é inseparável do contexto em que se procura implementar. Apesar do investigador fazer parte da instituição em estudo, não detém o controlo sobre os comportamentos relevantes. Foi também possível utilizar mais do que uma fonte de evidência o que, ainda de acordo com Yin, completa um conjunto de condições que permitiram esta opção metodológica.

Seguiu-se a recomendação de Yin, relativamente à utilização de protocolos de estudos de caso no desenho do estudo. Em primeiro lugar, o protocolo contém os instrumentos de recolha de dados bem como os procedimentos e regras gerais a serem seguidos na utilização desses instrumentos. Depois, o protocolo é uma forma de aumentar a confiança na pesquisa com base em estudos de caso e tem como objectivo guiar o investigador na recolha de dados de um estudo de caso simples. Neste contexto, foi desenvolvido um protocolo (ver anexo 1) que serviu também para formalizar a relação do investigador e universidade com o caso e organização objecto de análise. O protocolo incluiu uma visão geral do projecto que conduziu à definição dos seus objectivos globais, as questões da investigação que serviram mais tarde para construir um guia auxiliar do investigador na recolha de dados, alguns procedimentos gerais na operacionalização do projecto, as principais fontes de informação a serem utilizadas e, finalmente, alguma indicação do produto final do estudo de caso.

Vamos de seguida apresentar uma breve descrição de cada uma das seis fontes de evidência identificadas por Yin – documento, relatórios de arquivo, entrevistas, observação directa, observação participante e artefactos físicos – bem como identificar aquelas que foram utilizadas na investigação.

5.2 Fontes de Informação

Documento – Em estudos de caso, a maior relevância dos documentos prende-se com a corroboração da evidência de outras fontes (podem providenciar detalhes específicos para corroborar a informação proveniente de outras fontes de evidência), e com a possibilidade de fazer inferências acerca de determinados acontecimentos (contudo, as inferências devem ser tratadas como “pistas” para posterior investigação, em vez de descobertas definitivas). Podemos identificar como fazendo parte desta fonte de informação as cartas, memorandos e outras comunicações, agendas, minutas de reuniões, documentos administrativos, entre outros. Independentemente do tipo, forma ou conteúdo, foi considerado como documento todo o material recolhido sob a forma escrita e que revelasse pertinência para o estudo em causa. Atente-se, no entanto, que cada documento é escrito para um fim específico e para uma audiência específica – distintos do estudo de caso que se está a realizar – e, por isso, não devemos assumir que todos os tipos de documentos contêm a verdade consumada. Pelo contrário, devemos ser observadores atentos e tentar identificar os objectivos que se pretendem satisfazer com os documentos a que tenhamos acesso.

Relatórios de arquivo – para muitos estudos de caso, os relatórios de arquivo também podem ser relevantes. Na maioria dos casos assumem a forma de ficheiros e registos de computador. Como exemplo, podemos referir os registos organizacionais, mapas com características geográficas, listas de nomes e outros aspectos importantes, registos pessoais, entre outros. Estes e outros relatórios de arquivo podem ser usados em conjunto com outras fontes de informação mas, ao contrário dos documentos, a sua utilidade é variável de estudo para estudo.

Entrevista – Uma das fontes de informação mais importantes na realização de estudos de caso é a entrevista. As entrevistas devem parecer conversas guiadas em vez de perguntas estruturadas. Por outras palavras, é crucial a capacidade de colocar boas perguntas, pois ao mesmo tempo que se persegue uma linha de inquérito, o conjunto das questões a ser colocadas são tendencialmente mais fluidas que rígidas. Era essencial, para obter dados aprofundados e opiniões, que os entrevistados respondessem com as suas própria palavras e que as respostas fluíssem de acordo com as sensibilidades próprias de cada entrevistado. Foi elaborado um guia de entrevista (ver anexo 2), o qual enunciava os temas a abordar. Composto por três partes – Teoria e Conceitos, O Banco, Sistemas de Informação/Conhecimento – o guia contempla um leque de questões muito variado, que vai desde perguntas fechadas, de resposta “sim” ou “não”, até questões abertas relativas a aspectos tais como a forma como a organização está estruturada e as opiniões dos inquiridos sobre eles.

Observação directa – Pela visita ao “lugar” onde decorre o estudo de caso, cria-se uma oportunidade para a observação directa. Alguns comportamentos relevantes ou condições do meio ambiente estarão disponíveis para observação. Estas observações constituem outra fonte de evidência no estudo de caso. Esta técnica foi utilizada durante as visitas ao edifício onde se concentram a quase totalidade dos departamentos centrais da instituição em estudo. Aconteceu com maior frequência na altura de realização das entrevistas e posteriormente durante a recolha dos questionários.

Observação participante – Como empregado da instituição em estudo, o investigador é participante na vida da organização. Naturalmente tira proveito das vantagens apontadas por Yin, como o acesso privilegiado a informação ou pessoas, e a possibilidade de deter uma visão interna da realidade na organização. Em certa medida, as desvantagens apontadas para esta fonte de informação foram atenuadas dada a disposição física dos edifícios. Como o edifício em que o investigador trabalha está fisicamente separado do edifício onde decorreram as entrevistas, onde praticamente nunca tinha estado, acaba por se atenuar a dificuldade deste em posicionar-se como observador externo.

Artefactos físicos – são ferramentas, instrumentos ou outras evidências físicas susceptíveis de recolha durante o estudo e pertinentes para a respectiva análise. No decorrer do estudo não foi encontrado este tipo de evidência, com relevância para o mesmo.

5.3 Procedimentos

5.3.1 Análise da Documentação

Foram considerados dois importantes tipos de documentos: por um lado, o de âmbito mais global e estratégico (organização e estrutura organizacional, orientações estratégicas) e, por outro, os de carácter mais operacional, nomeadamente relacionados com as funções de cada departamento orgânico. Posteriormente, uma das grandes preocupações prende-se com a autenticidade da informação. De forma a garantir a autenticidade da mesma, reproduziu-se sempre uma cópia da documentação, mesmo quando os documentos se encontravam em suporte informático. Após isto, iniciou-se um processo de compreensão dos documentos, concluindo-se na última fase de utilização dos dados.

5.3.2 Descrição de Entrevistas

Estando em causa a pertinência e a qualidade dos dados, houve preocupação em dirigir a atenção para alguns factos essenciais: o objecto de estudo, o contexto interpessoal e as condições sociais da interacção. Foi o objecto de estudo ou tema da investigação, em conjunto com as suas questões que permitiram construir o guião de entrevista. A nível do contexto interpessoal, todas as entrevistas foram efectuadas pelo próprio investigador, de forma a existir uma análise constante das interacções entre os tópicos da investigação e os dados recolhidos. Simultaneamente, as entrevistas foram gravadas perante o consentimento do entrevistado.

A nível das condições sociais da interacção, foram controlados os factores contextuais susceptíveis de influenciarem um discurso não real. A realização das entrevistas foi feita em ambiente calmo e tranquilo, afastado do frenesim do dia-a-dia, com a garantia da confidencialidade da mesma. Foi feito um esforço para proporcionar um ambiente de confiança entre o entrevistador e o entrevistado, de forma a garantir a qualidade da informação prestada pelo último.

5.3.3 Descrição dos Questionários

Os questionários foram distribuídos por todos os colaboradores dos departamentos centrais. Dado o universo que se abrangeu, não foi de todo possível controlar as condições em que se realizou o seu preenchimento. O posterior tratamento estatístico foi realizado com suporte a um programa informático, *SPSS – Statistical Package for the Social Sciences*. No programa foram definidas tantas variáveis quantas as questões constantes do questionário (ver anexo 3), retirando as questões 7.1, 11, 14 e 20 uma vez que se tratam de questões de resposta livre. As variáveis foram definidas como variáveis qualitativas ordinais, ou seja, variáveis medidas em classes discretas entre as quais é possível definir uma determinada ordem, segundo uma relação descritível mas não quantificável. Foram utilizadas escalas de Likert, como por exemplo, quando se questiona a frequência com que recebem informação sobre as alterações do dia a dia através de e-mail, estabeleceu-se a escala 1 – Nunca, 2 – Anualmente, 3 – Mensalmente, 4 – Semanalmente e 5 – Sempre.

5.4 A escolha do caso/unidades de análise

Uma vez que a organização se encontra dispersa de norte a sul do país, não foi possível abrangê-la na sua totalidade. Foi assim eleito para estudo o Edifício Sede da instituição. Neste edifício concentram-se a quase totalidade dos departamentos centrais da instituição, incluindo o próprio Conselho de Administração (CA). Apenas o Departamento de Organização e Informática (DOI) se encontra fisicamente separado deste edifício.

Se considerarmos o DOI – que também foi incluído no estudo – estamos perante o universo de todos os departamentos da instituição, responsáveis por actividades tão diversas como a concepção das políticas e objectivos da instituição a praticar e a atingir nas diversas áreas funcionais, a gestão e acompanhamento da tesouraria da instituição, a prestação de serviços a clientes (actuais e potenciais), entre muitas outras.

A escolha deste edifício deve-se essencialmente ao papel determinante que os vários departamentos desempenham na vida da instituição. Estes departamentos são órgãos directamente dependentes do Conselho de Administração, e que respondem de forma autónoma pelo conjunto de actividades inerentes a cada uma das grandes áreas funcionais da instituição. Um espaço onde se concentram todos os departamentos, cada um com a sua missão dentro da organização e constantemente interagindo entre eles, torna-se um ambiente óptimo para o estudo em causa.

A responsabilidade pela coordenação da actividade de cada um dos departamentos compete a um Director Coordenador, o qual poderá ser coadjuvado nas suas funções por um ou mais elementos directivos, que constituem a Direcção do Departamento. Tendo em consideração o papel que desempenham, foram considerados os elementos directivos de cada departamento como os melhores informantes para a obtenção de dados e opiniões sobre as questões do estudo, através de entrevistas. Foram contemplados 14 departamentos, nomeadamente:

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------|
| ‡ Análise e Prevenção de Risco | ‡ Executivo Operacional |
| ‡ Apoio Jurídico e Contencioso | ‡ Financeiro |
| ‡ Auditoria e Inspeção | ‡ Meios Materiais |
| ‡ Contabilidade e Estatística | ‡ Normas e Controlo Interno |
| ‡ Contratação | ‡ Organização e informática |
| ‡ Crédito Imobiliário | ‡ Planeamento/Controlo Gestão |
| ‡ Crédito e Promoção Comercial | ‡ Recursos Humanos |

Aquando da realização das entrevistas, foi solicitado ao respectivo director para fazer distribuir o questionário pelos seus colaboradores, pretendendo-se cobrir o universo de colaboradores da organização pertencentes aos departamentos identificados, num total de 380. Foram recolhidos 157 questionários, o que corresponde a uma taxa de resposta de 41,32%.

6. O Caso do “Banco Investir e Construir”*

6.1 Apresentação e história da organização

A organização em estudo é uma instituição bancária activa no mercado português. Tem por objectivo principal a realização de operações bancárias e financeiras com a latitude consentida por lei aos bancos de investimento mantendo, no entanto, a sua especialização na área imobiliária.

A evolução para uma instituição financeira de média dimensão, rentável e competitiva, tem constituído o grande objectivo subjacente à estratégia da instituição, passando, nomeadamente, pelo sucessivo alargamento da sua rede de balcões, de modo a conseguir uma maior cobertura geográfica que lhe permita aumentar a base de clientes e o crescimento da sua actividade, bem como pelo lançamento de novos produtos e serviços como forma de responder, a cada momento, às necessidades da clientela.

No ano de 2003 ocorreu uma alteração profunda na trajectória da instituição, em consequência da sua integração num grupo de dimensão internacional. Esta operação, que se concretizou nos meses de Junho e Julho, significou para a instituição um passo muito importante ao trazer o apoio de um grupo financeiro que ocupa um lugar destacado na banca europeia, com uma posição de liderança em matéria de solvabilidade, rentabilidade e eficiência.

*Nome fictício

As linhas estratégicas consistem em desenvolver um modelo de negócio de banca comercial universal, com especial ênfase em dois segmentos de clientes: por um lado, as pequenas e médias empresas industriais e de serviços; por outro, os particulares. Não obstante, a instituição continuará presente em outras áreas de actividade, em particular no sector imobiliário. Para melhor conhecermos a instituição em estudo, vamos de seguida fazer uma breve incursão pela sua história.

6.1.1 Início de Actividade

O arranque da actividade verificou-se em 1992, ano em que a conjuntura económica era pouco favorável, contribuindo para criar condições algo difíceis para a sua actividade. A taxa de desemprego revelava tendência para subir e a inflação, embora com evolução favorável, veio a atingir uma taxa média de 8,9% no final do ano. Um certo abrandamento do ritmo de crescimento económico foi causa e consequência da desaceleração na construção de edifícios e, portanto, da escassez na procura de crédito do sector. Mesmo assim, a instituição conseguiu chegar ao fim do primeiro ano de actividade com saldos de 19,7 milhões de contos na carteira de créditos sobre clientes e de 19,3 milhões no conjunto dos depósitos.

O novo regime das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, aprovado pelo Decreto-lei nº 298/92, de 31 de Dezembro, para entrar em vigor a 1 de Janeiro de 1993, veio permitir o alargamento do leque de operações que a instituição podia realizar, limitado ao sector da construção e habitação.

Este diploma fechava um conjunto de decisões de política financeira que haviam marcado o ano de 1992, com destaque para a adesão do escudo ao mecanismo do Sistema Monetário Europeu e a liberalização dos movimentos de capitais. Era o ano da integração europeia.

O alargamento do âmbito das operações poderia ter permitido uma expansão maior nestes primeiros tempos, se a conjuntura fosse mais favorável. Mas, os indicadores económicos de 1993 foram maus e a situação só começou a melhorar na segunda metade do ano seguinte. Mesmo assim, os créditos sobre clientes aumentaram para 37,2 milhões de contos, em 1993, e 47,2 milhões, em 1994. Quanto aos depósitos, os saldos destes anos atingiram, respectivamente, 19,3 e 38,2 milhões de contos. Também a rentabilidade começava a mostrar-se, pois após os primeiros dois anos sem significado, os lucros apurados foram de 23503 contos, em 1993, e subiram para 126 258, no ano seguinte.

No triénio de 1992 a 1994, a criação de agências limitou-se a 13. Entre elas, porém, conta-se a presença em algumas importantes cidades, tais como Aveiro, Braga, Leiria e Setúbal, além, naturalmente, de Lisboa e do Porto. Assinale-se, ainda, a criação da Sucursal Financeira Exterior, na Madeira (1993), e do Escritório de Representação, em Paris (1992).

6.1.2 Fase de Expansão

A conjuntura económica ainda se mostrou abaixo das previsões em 1995, mas iria melhorar consideravelmente nos dois anos seguintes. Efectivamente, até 1997, o saldo das operações activas subiu de 57 para 185 milhões de contos, ou seja, para mais do triplo, o que corresponde a um acréscimo anual médio de 48%; nos depósitos, a variação foi de 47 para 185 milhões, com o acréscimo anual médio de 58%.

A nível de balcões o progresso foi grande: contra as 13 novas agências do triénio anterior, surgiram, de 1995 a 1997, 47 novas agências. Citam-se apenas algumas das maiores cidades abrangidas: Coimbra, Évora, Faro, Guarda, Santarém, Viana do Castelo e Viseu, além de outras, mais recentes mas de grande concentração urbana, tais como Amadora e Odivelas. Do ponto de vista externo, houve a criação, em 1996, da sucursal nas Ilhas Caimão. No final de 1997, dispunha de 60 agências.

Ao longo deste triénio, houve três aumentos de capital: para 12 milhões de contos em 1995, 15 milhões em 1996 e 18 milhões e 500 mil em 1997. Este último aumento teve, porém, um significado importante: pela primeira vez – e no montante de 1 milhão de contos – foi feito com incorporação de reservas.

6.1.3 Consolidação

Para a actividade específica da instituição, o volume de obras públicas terminadas – em que se destacaram a EXPO 98 e a Ponte Vasco da Gama – representou um máximo, que seria difícil atingir nos anos seguintes. Mas, foi o excepcional desempenho das obras de particulares, o responsável pelo dinamismo do sector, considerado na sua globalidade. A descida continuada das taxas de juro, associada ao aumento de facilidades no acesso ao crédito, levou a procura de habitações a níveis muito elevados, quer em valores, quer em número de fogos vendidos, com a consequente expansão do crédito imobiliário.

Mas, algumas reservas eram já formuladas, com a perspectiva de se ter chegado a um final de ciclo nas obras públicas, o mesmo se podendo prever para o sector habitacional. E no ano seguinte mais se acentuaram, ao ponto de terem ficado no respectivo relatório as seguintes considerações: “o ano de 1999 poderá, num futuro próximo, vir a ser recordado como o culminar da fase crescente de um ciclo económico extraordinariamente favorável para a economia em geral e com especial significado para o sector imobiliário”.

A instalação de novas agências continuou e em ritmo superior ao dos anos anteriores: 38 durante os anos de 1998 a 1999. Entre os centros urbanos mais importantes abrangidos, podem destacar-se Barcelos, Castelo Branco, Figueira da Foz, Guimarães, Portalegre, Tomar e Vila do Conde.

Neste biénio, houve novo aumento de capital, para 25 milhões de contos, em Junho de 1999.

Mas, outras preocupações e tarefas absorveram também a actividade do banco nestes dois anos. Uma delas teve que ver com a especificidade do ano 2000 e os problemas informáticos que de há muito vinham a ser enunciados. O chamado “bug” previsto para a transição 1999-2000 não teve, afinal, as consequências nefastas que chegaram a ser imaginadas, face aos esforços desenvolvidos pelas entidades e empresas envolvidas. Outro assunto, que prendeu a atenção da instituição e faz parte de um conjunto de tarefas que ainda vão continuar nos próximos tempos, foi a preparação para o euro – a moeda única da União Europeia.

6.1.4 Evolução até à Actualidade

Os anos de 2000 e 2001, merecem um destaque especial, que não tem a ver com a sua posição no calendário, transição do século e do milénio, mas com a evolução da própria instituição. Com efeito, os indicadores do crescimento neste período – o último do decénio em análise – foram muito favoráveis. Bastará citar os indicadores de crescimento, tanto do crédito concedido, na ordem dos 56%, como dos depósitos, cerca de 52%, para documentar a expansão. Mas, um aspecto particularmente significativo foi a melhoria da rendibilidade: aumento de 121% no montante dos resultados antes de impostos.

Estes resultados foram conseguidos apesar das previsões que davam para o sector imobiliário, nomeadamente do segmento habitacional, um comportamento mais modesto, face à expansão dos anos anteriores, ou pareciam prenunciar uma espécie de fim de ciclo no sector imobiliário.

A rede de agências continuou a expandir-se. O seu número começou a escrever-se com três dígitos, atingindo o total de 107 no final de 2001.

Em Outubro de 2000, o capital foi de novo aumentado, para 35 milhões de contos. Este aumento foi feito com a incorporação de 2 milhões de contos de reservas e por subscrição pública dos restantes 8 milhões: 7 600 000 contos destinados à subscrição por accionistas e 400 000 contos por “empregados do quadro efectivo, outros colaboradores e das sociedades por este participadas a 100%, membros dos Órgãos Sociais e membros do Conselho Delegado da Assembleia-Geral”.

A orientação de oferecer uma parte dos aumentos de capital à subscrição dos empregados vinha já desde o aumento para 18 500 000 contos, em 1997, sendo, portanto, a terceira vez que foi posta em prática. Finalmente, intensificou-se durante este período a atenção prestada à nova moeda europeia. Ao aproximar-se a data da introdução física do euro na circulação monetária – 1 de Janeiro de 2002 – foi estabelecido, no âmbito da Comissão de Acompanhamento da Introdução da Moeda Única, um cronograma do conjunto das acções a desenvolver durante os anos de 2000 e 2001.

Como já referimos, no ano de 2003 ocorreu uma alteração profunda na trajectória da instituição, em consequência da sua integração num grupo de dimensão internacional. Esta operação, que se concretizou nos meses de Junho e Julho, significou para a instituição um passo muito importante ao trazer o apoio de um grupo financeiro que ocupa um lugar destacado na banca europeia, com uma posição de liderança em matéria de solvabilidade, rentabilidade e eficiência. Esta integração vai permitir à instituição, aos seus clientes e aos seus empregados, melhores perspectivas de futuro e uma maior projecção internacional.

Nesta nova etapa institucional, estabeleceu-se as bases do seu desenvolvimento mediante um plano estratégico para o quadriénio 2004-2007, aprovado no final do exercício, no qual se estabelecem metas ambiciosas de crescimento e uma melhoria substancial dos rácios de desempenho. Em primeiro lugar, são fixados como objectivos o aumento de 50% da sua quota de mercado e a duplicação da base de clientes, bem como a abertura de 74 novas agências. Em segundo lugar, pretende-se duplicar a rentabilidade do capital investido e melhorar, substancialmente, a eficiência operativa.

É com estes objectivos em mente que a organização presentemente desenvolve a sua actividade. Vamos de seguida verificar outras componentes da organização para a conhecermos melhor.

6.2 Organização Interna

A estrutura organizacional da instituição é composta por órgãos de estrutura que podem caracterizar-se da seguinte forma: departamento, gabinete, agência / balcão e escritório de representação.

Departamento – Órgão directamente dependente do Conselho de Administração, responde de forma autónoma pelo conjunto de actividades inerentes a cada uma das grandes áreas funcionais do Banco.

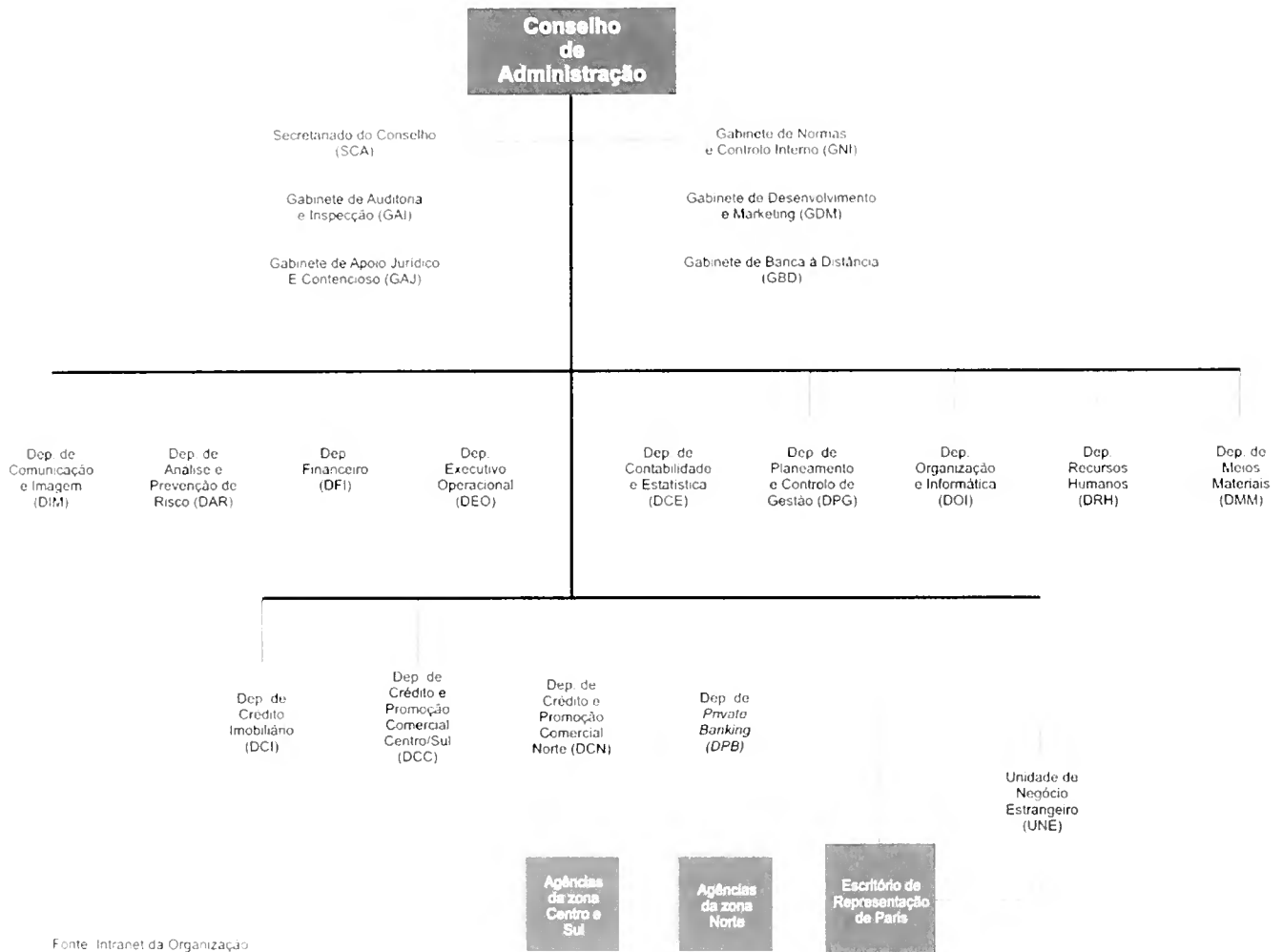
Gabinete – Órgão que reporta directamente ao Conselho de Administração, que, pela sua dimensão e/ou especificidade, não justifique a criação de Departamento próprio ou a sua integração noutro já existente.

Agência / Balcão – Órgão que assegura o desenvolvimento da actividade da instituição, na área geográfica de influência do local em que se encontra instalada, sendo chefiado por um gerente ou chefe de balcão. Na actualidade a instituição conta com 155 agências/balcões distribuídos de norte a sul do país.

Escritório de Representação – Órgão que assegura o desenvolvimento da actividade do Banco no estrangeiro.

Para uma melhor visualização da estrutura organizacional apresenta-se na página seguinte o organigrama da instituição.

Figura 8 - Organigrama da Instituição Bancária



Fonte: Intranet da Organização

6.3 Recursos Humanos

Ao nível dos recursos humanos o número de colaboradores tem crescido com a organização e, actualmente, ascende a mais de mil. No quadro 5 apresenta-se a estrutura etária dos elementos da organização.

Quadro 5 - Estrutura Etária

Estrutura Etária do Pessoal da Organização	Homens	Mulheres	Total
Até 15 anos			
De 16 a 17 anos			
De 18 a 24 anos	30	6	36
De 25 a 29 anos	250	48	298
De 30 a 34 anos	311	47	358
De 35 a 39 anos	172	39	211
De 40 a 44 anos	75	12	87
De 45 a 49 anos	47	4	51
De 50 a 54 anos	29	4	33
De 55 a 59 anos	13	1	14
De 60 a 61 anos	1	1	2
De 62 a 64 anos			
65 e mais anos	1		1

Fonte: Balanço social da organização, 2003

Pela observação do quadro anterior verifica-se que as faixas etárias predominantes são as compreendidas entre os 25 e os 39 anos.

É também evidente o ascendente do número de trabalhadores do sexo masculino sobre o feminino. Vamos complementar a informação anterior com a apresentação do quadro 6, desta vez, com a distribuição dos níveis de habilitações académicas entre os mesmos colaboradores.

Quadro 6 - Níveis de Habilitação

Estrutura de Níveis de Habilitação do Pessoal	Homens	Mulheres	Total
Inferior ao 1º ciclo do ensino básico			
1º ciclo do ensino básico			
2º ciclo do ensino básico	5		5
3º ciclo do ensino básico	21	5	26
Ensino secundário	540	61	601
Ensino superior de índole profissional			
Ensino superior politécnico	45	12	57
Ensino superior universitário	318	84	402
Outros			

Fonte: Balanço social da organização, 2003

Pela análise do quadro 6, rapidamente se observa que a maioria dos colaboradores da organização tem como habilitação literária o ensino secundário, se bem que o número de licenciados é significativo. No entanto, o maior destaque concentra-se no facto de que, em percentagem, existem mais mulheres a atingir o ensino superior (59,26%), politécnico ou universitário, do que os homens (39,07%), seguindo a tendência dos nossos dias.

Finalmente, e porque a contínua formação assume um papel determinante no desenvolvimento das capacidades dos indivíduos, passamos a apresentar o quadro 7, onde se resume o investimento feito a nível de formação – interna ou externa – durante o ano de 2003.

Quadro 7 - Formação Profissional

Número de Participantes	Dirigentes	Quadros superiores	Quadros médios	Q. Inter médios (enc. contramestres e chefes equipa)	Profissionais altamente qualificados e qualificados	Profissionais semiqualeificados	Profissionais não qualificados	Total
Total de participantes		6	113		374			493
Participantes em acções internas			44		246			290
Participantes em acções externas		6	69		128			203

Fonte: Balanço social da organização, 2003

Uma breve análise ao quadro 7 revela que a grande maioria da formação foi realizada entre os profissionais altamente qualificados e qualificados, seguindo-se os quadros médios e finalmente os quadros superiores. A constante evolução com que se deparam hoje em dia áreas específicas como a informática, explica o ascendente de formação de profissionais altamente qualificados e qualificados quando comparados com outros.

As características que acabamos de enunciar permitem-nos deter uma visão sobre os recursos humanos da instituição. Tendo em consideração que também está na sua posse o conhecimento sobre a organização, constituem indiscutivelmente uma componente essencial da mesma.

6.4 Sistemas e Tecnologias de Informação instalados

Vamos agora identificar os sistemas de informação existentes na organização assim como a tecnologia de suporte dos mesmos.

Aplicação da Empresa – é assim designado actualmente um vasto conjunto de aplicações informáticas que têm como principal objectivo suportar o negócio da instituição. Exemplos dessas aplicações são o módulo de gestão de clientes, garantias, efeitos, estrangeiro, poupanças, crédito, só para enumerar alguns.

Neste conjunto de aplicações informáticas é feita uma distinção entre a aplicação que gere o crédito – denominada *Sistema de Crédito Hipotecário* (SCH) – e as restantes aplicações – denominadas de *Sistema Bancário Central* (SBC). O SCH, embora constituindo um bloco autónomo no conjunto de aplicações informáticas, mantém, funcionalmente, ligações estreitas com o SBC, evitando-se, sempre que possível, a redundância de informações. É esse o caso dos intervenientes nas operações de crédito, que são definidos no SBC mediante criação de entidades e/ou clientes, possuindo o SCH processos internos para os relacionar. É, ainda, com recurso ao SBC que se efectuam as consultas às contas dos clientes (consulta de saldos, tipo de conta, etc.), bem como a criação ou actualização das garantias recebidas no âmbito das operações de crédito.

A nível tecnológico, todas estas aplicações estão desenvolvidas com recurso a uma linguagem de programação denominada de COBOL (Common Business Oriented Language). A maior distinção entre elas, dá-se ao nível do suporte da informação, pois enquanto o SCH utiliza um sistema de gestão de base de dados, as restantes aplicações utilizam um sistemas de ficheiros para o mesmo fim. Estas aplicações foram adquiridas no início da actividade da organização a empresas externas e têm sido permanentemente adaptadas às novas necessidades do negócio. Exigem, naturalmente, um grande esforço na sua manutenção.

Existe um portal de intranet que, ao contrário da internet, está acessível a todos os colaboradores – internos ou externos – da organização. No portal de intranet está disponível um vasto conjunto de informações, sendo que na sua maioria é informação sobre a organização. É possível consultar a informação sobre as campanhas que estão a decorrer, as notícias e destaques sobre a organização, as instruções de serviço, as instruções de pessoal, as instruções de marketing, as circulares informativas, as fichas dos produtos comercializados, a legislação em vigor, os manuais das aplicações informáticas disponíveis, os impressos usados na organização, documentação sobre a cultura organizacional, a cotação das acções nas bolsas de Lisboa (Euronext Lisboa), Madrid, Paris (Euronext Paris), Bruxelas (Euronext Bruxelas) e Amesterdão (Euronext Amesterdão). Encontra-se também disponível o precário das operações, o manual de estrutura orgânica e o contacto dos colaboradores. Por fim, existe um *link* (ligação) para o sítio que a organização disponibiliza na internet.

A nível tecnológico, o portal de intranet está suportado pelo Oracle Internet Application Server, versão 10gAS. Nesta arquitectura o sistema é composto por um servidor de cache (Oracle Web Cache - que faz o balanceamento da carga de trabalho pelos servidores), quatro middle-tiers aplicativos (que fornecem os serviços de portal) e uma máquina de infra-estrutura (suporta a autenticação de utilizadores e repositório de portal). Por último, refira-se o uso de uma base de dados Oracle, versão 9.1.0.5.

Está disponível através do portal de intranet um conjunto de aplicações, na sua maioria de carácter departamental. De entre as aplicações acessíveis pelo portal de intranet destaca-se o sistema de informação de gestão (SIG). O SIG é uma aplicação informática, suportada por um data warehouse, cujo objectivo é proporcionar aos seus utilizadores o acesso a um vasto conjunto de informação de gestão. Trata-se de uma aplicação que tem como *input* (entrada) a informação proveniente da aplicação da empresa, agregando-a segundo critérios estabelecidos. A nível tecnológico o SIG é suportado por uma base de dados Oracle. Para criar e administrar relatórios é usado o Oracle Discoverer Desktop, e para gerir os processos são usados Oracle Enterprise Manager e o Oracle Financial Services. Por último, para importar a informação da aplicação da empresa para o data warehouse é usado o Oracle Warehouse Builder. De entre as restantes aplicações podemos, por exemplo, citar a aplicação de propostas comerciais, a aplicação de pedidos de material, o sistema de acção comercial, gestão de crédito irregular de clientes, gestão de cofres e o simulador de leasing, entre outros.

Para um conjunto reduzido de pessoas – essencialmente elementos de direcção – encontra-se acessível a internet através do Internet Explorer da Microsoft. No entanto, mesmo nestes casos o seu acesso é restrito. Quando a página que se está a tentar aceder está bloqueada, deve-se solicitar o seu acesso para a área de redes e comunicações para que estes possam facultar o acesso a essa página.

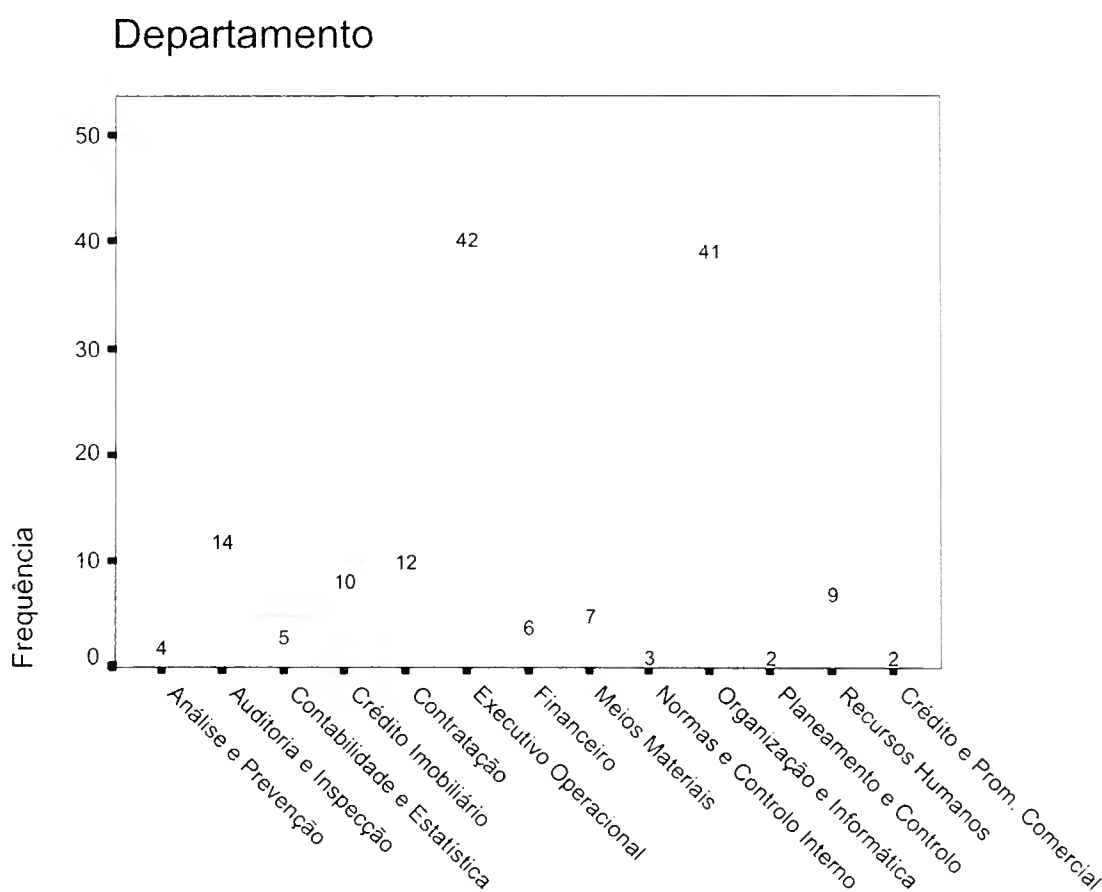
Os computadores estão dotados do sistema operativo Windows da Microsoft, conjuntamente com o pacote Microsoft Office (Word, Access, PowerPoint e Excel) e com Microsoft Outlook onde se destaca o acesso ao e-mail. Através do e-mail está disponível um conjunto de “pastas públicas”, ou seja, directorias a que todos os elementos da organização têm acesso, onde se destaca a directoria do sistema de normas internas. Nesta directoria é disponibilizada e actualizada a informação referente a instruções de serviço, instruções de marketing, instruções de pessoal, circulares informativas, impressos e qualquer outra informação que necessite de ser comunicada pela organização.

6.5 Análise de Dados

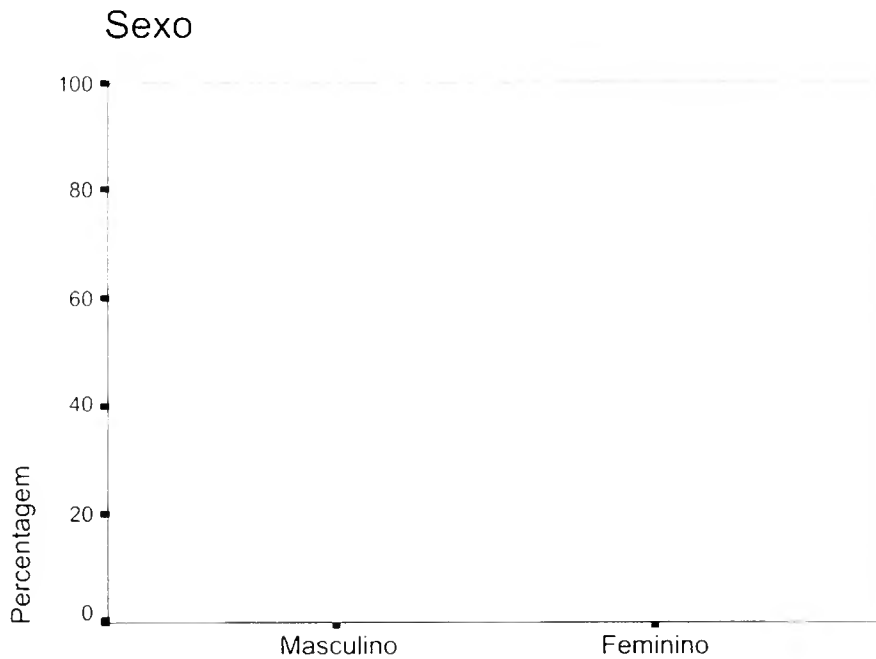
6.5.1 Caracterização dos respondentes

Vamos começar esta análise por verificar algumas características do universo de indivíduos que responderam aos questionários. Pela observação do gráfico seguinte, podemos averiguar como se distribuem estes elementos pelos departamentos abrangidos.

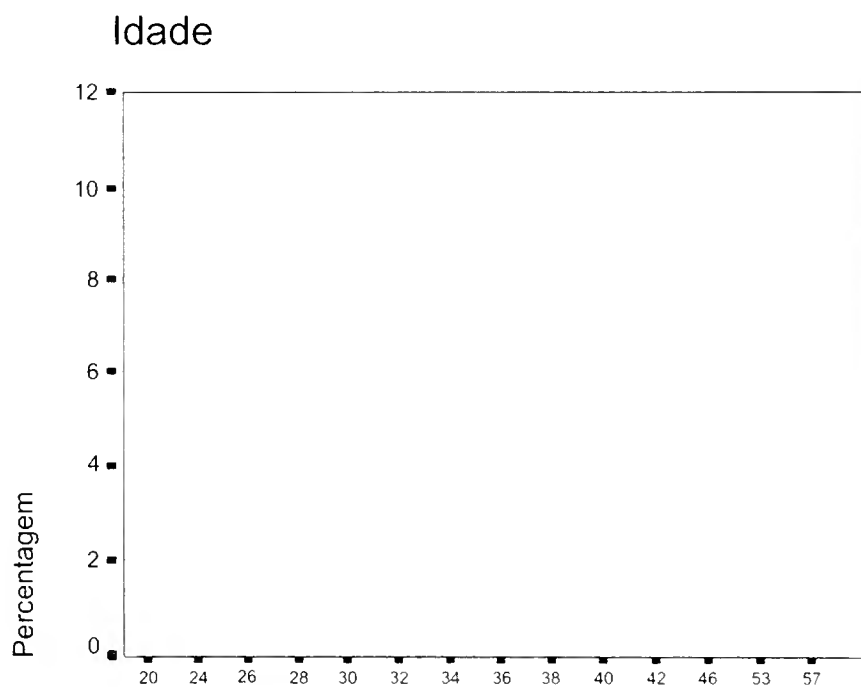
Figura 9 – Distribuição dos Inquiridos por Departamento



Verifica-se a predominância dos departamentos executivo operacional (DEO) e organização e informática (DOI) porque o número de colaboradores nestes dois departamentos é significativamente mais elevado quando comparados com os restantes. De seguida vamos verificar a distribuição em termos de sexo e idade.

Figura 10 – Distribuição dos Inquiridos por Sexo

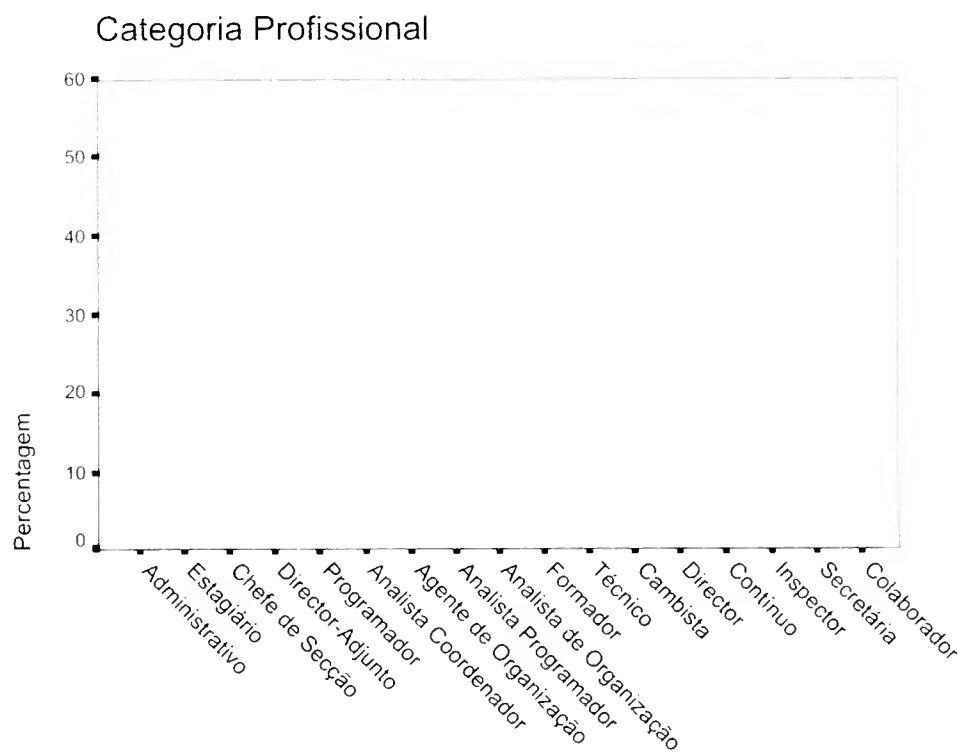
Como seria de esperar, tendo em conta os números já apresentados na caracterização dos recursos humanos, o número de respostas de indivíduos do sexo masculino supera largamente o do sexo feminino.

Figura 11 – Distribuição dos Inquiridos por Idade

Ao nível das idades constatamos que a faixa etária predominante se concentra no intervalo entre os 25 e os 34 anos.

Por fim vamos verificar como é a distribuição em relação às categorias profissionais dos colaboradores.

Figura 12 – Distribuição dos Inquiridos por Categoria Profissional



Em termos de categoria profissional, é relevante a presença de elementos administrativos nas respostas aos inquéritos. O administrativo é o trabalhador que programa, organiza, coordena e é responsável pela execução das actividades de um Serviço, Divisão, Secção, Sector ou outra unidade de estrutura orgânica equivalente da Instituição. Também em destaque encontram-se os técnicos e programadores. Técnico é o trabalhador que desempenha, de modo efectivo, funções de natureza técnica para as quais seja exigida formação académica ou curricular específica que lhe permita o exercício de tais funções. Por fim, programador é o trabalhador que, a partir de especificações e instruções preparadas pela análise, desenvolve a solução lógica e a codificação de programas destinados a comandar operações de tratamento automático da informação por computador.

6.5.2 Gestão do Conhecimento no “Banco Investir e Construir”*

Vamos neste momento recuperar o modelo de gestão do conhecimento apresentado na secção 3.4 e usá-lo para caracterizar a instituição. Ao descrever a instituição de acordo com este modelo estamos também a dar resposta à primeira questão do estudo: como é que a organização gere o seu conhecimento? Dedicaremos uma secção aos sistemas e tecnologias de informação, pois é neste âmbito que se enquadram as restantes questões a que nos propusemos dar resposta.

Antes de tudo, e como supramencionado no capítulo 3, convém identificar como é visto o conhecimento na organização. Para aferir qual a visão do conhecimento existente na organização e qual a percepção em relação à própria noção de gestão do conhecimento, a primeira parte das entrevistas foi concebida para a discussão de conceitos. Questões como “Já ouviu falar em expressões como Conhecimento Organizacional e Gestão do Conhecimento?”, “Este tema interessa-lhe?” e “Como define/vê Conhecimento?” foram colocadas.

Em resposta a estas questões foi possível aferir que apesar de os termos “Conhecimento Organizacional” e “Gestão do Conhecimento” serem conhecidos da grande maioria dos entrevistados, quando comparados entre eles, é maior o desconhecimento em relação à expressão “Gestão do Conhecimento”.

* Nome fictício – ver introdução

Entre os directores familiarizados com estas expressões, a maioria admite que se interessa quanto baste pelo tema. Em relação à participação em seminários ou conferências, a maioria responde que abordaram estes temas superficialmente em acções de formação.

Relativamente à forma como é visto o conhecimento na organização, a quase totalidade dos directores vê o conhecimento essencialmente como uma questão de “estado da mente”. Lembremos que protagonistas desta visão, Awad e Ghaziri (2004), definem conhecimento como “entendimento obtido através da experiência ou estudo”. É saber ou estar familiarizado com o como fazer algo, o que permite a uma pessoa executar uma tarefa especializada. Muitos directores complementam também esta visão do conhecimento com uma questão de capacidade para aplicação prática, ou seja, o conhecimento é o potencial para influenciar a acção.

De acordo com o quadro 3 – Perspectivas do Conhecimento e suas Implicações – apresentado no capítulo 3, a visão do “estado da mente” implica uma GC centrada no desenvolvimento da aprendizagem e compreensão do indivíduo através da provisão de informação; e a visão do conhecimento como uma capacidade implica uma GC centrada na construção de competências-chave e na compreensão estratégica do saber como.

Nos próximas secções vamos verificar de que forma são implementados os quatro processos de GC.

6.5.2.1 Criação/Aquisição de Conhecimento

Como referido por Davenport e Prusak (1998), um dos modos de criação de conhecimento é por aquisição. Esta é uma forma de criação de conhecimento usada pela organização. Por exemplo, no departamento de organização e informática (DOI), onde pertence o investigador, é prática comum a contratação de elementos de empresas de *outsourcing*. Estes elementos, detentores de conhecimentos específicos e adequados às necessidades actuais, são integrados nas equipas de trabalho. Mas a criação de conhecimento também se dá internamente. Nas entrevistas realizadas, a resposta à questão “Quando se depara com um problema para o qual não tem solução imediata, onde é que primeiro se dirige para procurar a informação necessária à descoberta da solução?” revelou que a fonte privilegiada é o contacto – pessoal ou telefónico – “com quem sabe”. A procura do contacto “com quem sabe” frequentemente corresponde a elementos internos à organização e é um contacto privilegiado.

A comprovar este comportamento, não é de estranhar que as respostas à questão “Quando se depara com um problema para o qual não tem solução imediata, onde costuma procurar a solução?” feita no questionário – onde é solicitado que as várias hipóteses sejam classificadas por ordem de preferência – tenha como resultados mais significativos a escolha, em primeiro lugar, do contacto com um colega e com o superior hierárquico recolhendo cada uma, respectivamente, 28% e 26,1% das preferências. Pela consulta ao anexo 4 pode verificar-se as respostas às várias alíneas.

Logo de seguida colocava-se a questão “Quando contacta um colega, de que forma o faz preferencialmente?”. De entre as hipóteses colocadas – pessoalmente, telefone, e-mail – o contacto pessoal foi o eleito como primeira opção de contacto com 56,1% das preferências. Torna-se assim esclarecedor que o contacto pessoal é favorecido na procura de conhecimento por parte dos elementos da organização.

Neste tipo de situação, a presença de espaços comuns de convívio facilita a partilha de conhecimento tácito entre as pessoas – o que Nonaka e Takeuchi chamam de socialização. Pelas deslocações efectuadas ao edifício sede, é notória a ausência de espaços deste tipo. Existem simplesmente duas máquinas automáticas no hall de entrada de cada piso, pelo que não se pode considerar que exista um espaço de convívio. Da mesma forma, no edifício onde se localiza o departamento de organização e informática denota-se esta falta de espaços. Voltaremos a este assunto no capítulo das recomendações.

6.5.2.2 Armazenagem e Pesquisa do Conhecimento

Neste processo, a preocupação central prende-se com o que é vulgarmente conhecido como memória organizacional. Como já constatámos, a memória organizacional inclui o conhecimento que reside em várias formas, incluindo documentação escrita, informação estruturada e guardada em bases de dados, processos e procedimentos organizacionais e conhecimento tácito adquirido pelos indivíduos e redes de indivíduos.

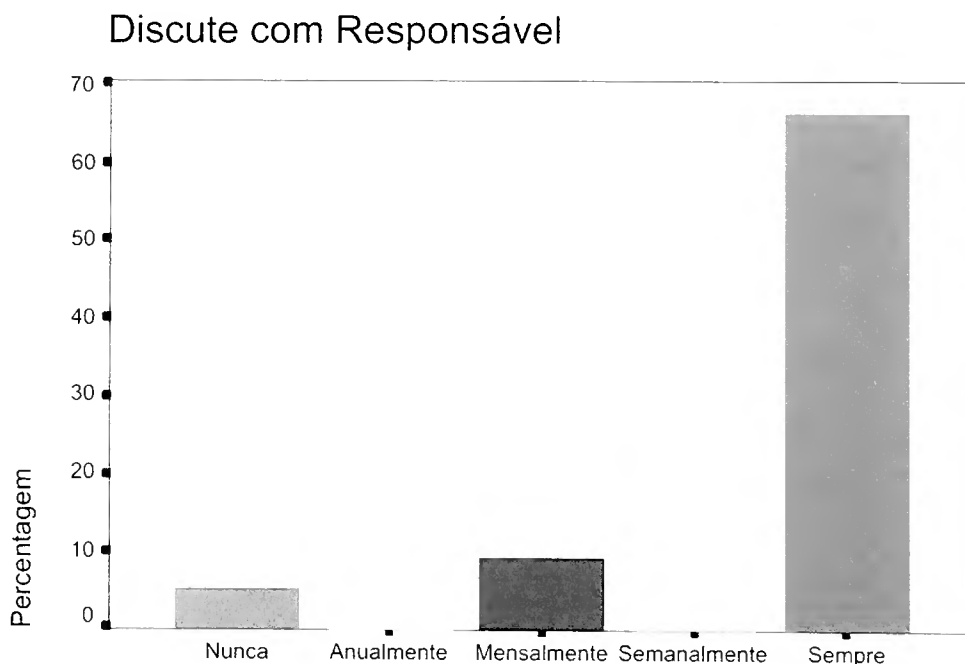
Como observador participante, constato que uma grande parte da informação se encontra disponível no portal da intranet da organização como, por exemplo, as características dos produtos, as campanhas a decorrer no momento, o sistema de normas internas, as instruções de serviço, as cotações das acções, o manual de estrutura orgânica, os manuais das aplicações informáticas, só para enumerar alguma da informação disponível. Para uma descrição mais detalhada de toda a informação acessível através do portal da intranet, deverá consultar a secção 3.4 referente aos sistemas e tecnologias de informação instalados.

A informação disponível no portal é vasta e oscila entre informação de carácter meramente operacional e informação respeitante às orientações estratégicas da organização. Este é um excelente meio de acesso ao conhecimento organizacional e, como já referido, está disponível a todos os colaboradores da organização.

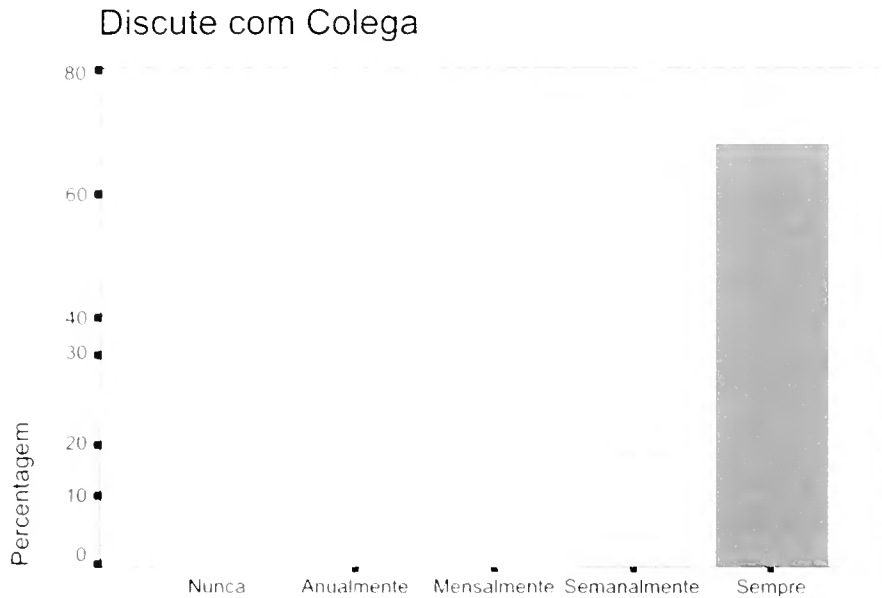
Através das entrevistas foi possível constatar que estão disponíveis em alguns departamentos outros sistemas informáticos com repositórios de informação específica e adequada à actividade do departamento como, por exemplo, bases de dados jurídicas. Para quem tem acesso, a *internet* é uma poderosa ferramenta para pesquisa de conhecimento exterior à organização e, apesar das limitações já referidas, é prática comum a utilização desta ferramenta. Existe também informação disponível em forma de documentos escritos. Neste caso são os manuais os documentos mais citados nas entrevistas.

Vamos agora verificar como podemos converter o conhecimento tácito dos indivíduos em conhecimento explícito. Nos questionários perguntou-se “Ao receber nova informação sobre a sua actividade, com que frequência:” efectua determinadas acções. Veja-se o resultado:

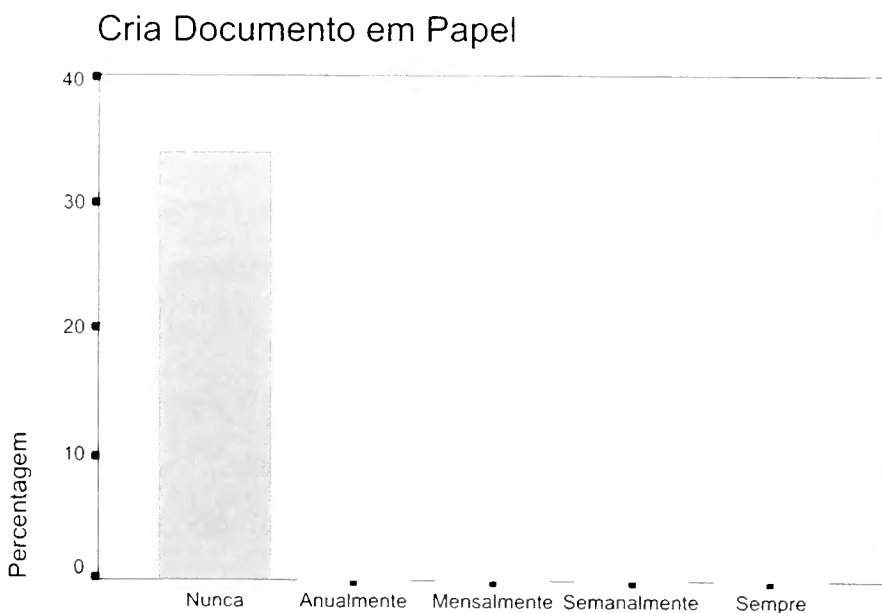
Figura 13 – Frequência com que nova informação é discutida com responsável



A grande maioria dos colaboradores na presença de nova informação discute-a **sempre** com o responsável.

Figura 14 – Frequência com que nova informação é discutida com colega

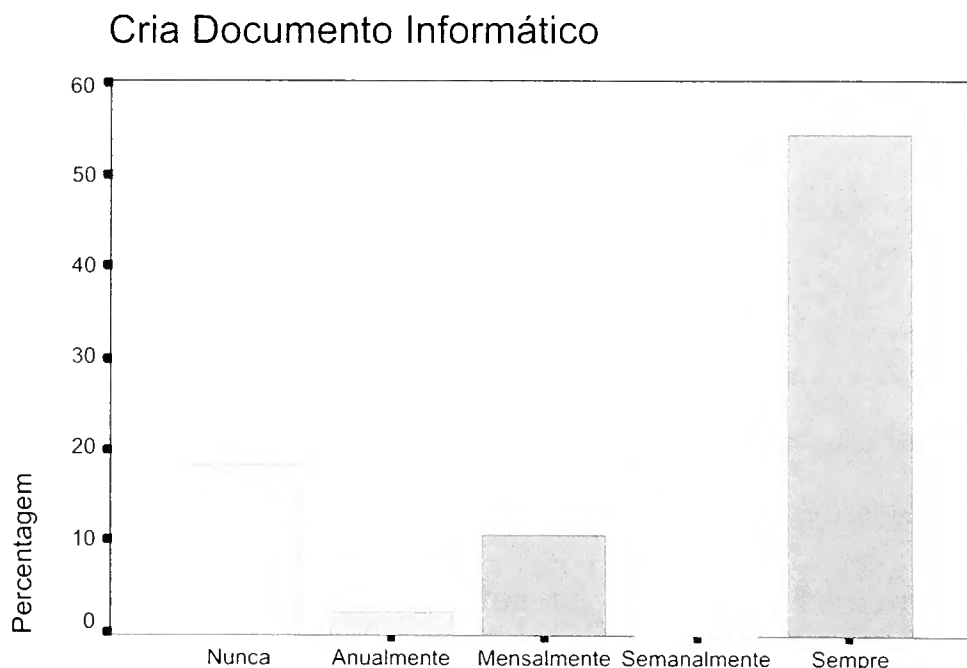
Acontece o mesmo com os colegas. Este comportamento por parte dos colaboradores é interessante uma vez que, na posse de nova informação, revelam uma tendência para a reflexão conjunta. Averiguou-se também qual a disponibilidade dos elementos da organização para traduzirem o resultado das suas reflexões em conceitos explícitos – o Nonaka e Takeuchi chamam de exteriorização. Questionou-se, nomeadamente, a predisposição para a criação de documentos, em papel e em suporte informático. Vejamos o resultado:

Figura 15 – Frequência da criação de documentos em papel

Existe um claro equilíbrio entre os que criam **sempre** um documento em papel e os que **nunca** o fazem. Na opinião do investigador, o elevado número de colaboradores que opta por criar um documento em papel, fá-lo devido à indisponibilidade de tecnologias adequadas para o efeito. Por exemplo, quando se pretende desenhar um diagrama de fluxo de dados de um programa informático, apesar de o Microsoft Word permitir desenhar o diagrama não é de todo a ferramenta mais adequada, acabando mesmo por tornar esta tarefa penosa e de difícil execução. Neste caso, uma possível ferramenta para o desenho do diagrama de fluxo de dados é o Microsoft Visio. De momento, no DOI esta ferramenta não está disponível para todos os colaboradores.

De seguida apresenta-se o gráfico referente à criação de documentos em suporte informático.

Figura 16 – Frequência da criação de documentos em suporte informático



Em relação à criação de documentos em suporte informático a maioria dos inquiridos responde que cria sempre um documento em suporte informático.

Este comportamento acentua-se ainda mais a favor da criação de documentos em suporte informático na questão seguinte onde se perguntava o mesmo, mas na condição da pessoa ter usado a informação que recebeu anteriormente. Neste caso 70,1% afirmam criar sempre um documento em suporte informático. Denota-se assim uma clara predisposição para a criação de documentos, essencialmente em suporte informático.

Este facto, em conjunto com o que constatámos ao longo deste processo, confirma a importância das tecnologias de informação no apoio a este processo. Confirma-se na presente organização que os recursos da memória organizacional são, essencialmente, pessoas e documentos como constatou Olsevicova (2003). O que fazem depois os colaboradores com estes documentos, nomeadamente se os disponibilizam para que outros que necessitem dessa informação os possam usar, é o que vamos explorar no próximo processo.

6.5.2.3 Transferência do Conhecimento

Lembremos que o conhecimento só se pode tornar acção se fluir através da organização, se estiver disponível onde e quando for necessário. Durante a entrevista foi perguntado aos directores se, depois de uma reunião com a administração ou com colegas directores resultasse informação com interesse para os colaboradores, de que forma a transmitiam. A resposta revelou que, uma vez mais, o contacto pessoal assume um papel determinante.

Em alguns departamentos, dado o número reduzido de colaboradores, é frequente a promoção de reuniões com todos os elementos para a transmissão de informações. A utilização de outros meios como o e-mail dá-se preferencialmente quando existe a necessidade de “formalizar” a comunicação. Já a nível do contacto interdepartamental assume o e-mail o papel principal, apesar de se continuar a promover o contacto pessoal, mas desta vez através do telefone ou reuniões formais.

Ao analisarmos as respostas à questão “Considere as alterações que ocorrem na sua actividade. Indique com que frequência a informação sobre essas alterações chega até si através de: sistema de normas internas, contacto formal, contacto informal, superior hierárquico, e-mail” verifica-se que a grande maioria recebe as informações via superior hierárquico ou e-mail. Pela consulta ao anexo 5 pode verificar-se o índice de respostas às várias alíneas colocadas.

Com estes dados coloca-se então a seguinte questão: se os directores privilegiam o contacto pessoal com os seus colaboradores e, por sua vez, estes corroborando a informação anterior dão preferência à criação de um documento em suporte informático quando recebem nova informação, será que estes documentos estão acessíveis para todos os que deles necessitam? Ainda no enquadramento das questões supra mencionadas perguntou-se aos colaboradores “Ao receber a nova informação sobre a sua actividade, com que frequência a disponibiliza em área comum” e a resposta foi conclusiva, 58,6% dos inquiridos respondeu que sempre.

Pela observação participante constato que existe uma infra-estrutura tecnológica determinante na distribuição de informação pela organização. Através do e-mail está disponível um conjunto de “pastas públicas”, ou seja, directorias a que todos os elementos da organização têm acesso, onde se destaca a directoria do sistema de normas internas. Nesta directoria é disponibilizada e actualizada a informação referente a instruções de serviço, instruções de marketing, instruções de pessoal, circulares informativas, impressos e qualquer outra informação que necessite de ser comunicada pela organização. Este é um meio eficaz para a transferência de informação pela organização.

Vimos também que a transferência do conhecimento ocorre a vários níveis: entre indivíduos, de indivíduos para fontes explícitas, de indivíduos para grupos, entre grupos e de grupos para a organização. Já vimos que, entre indivíduos e na posse de nova informação, existe a predisposição para a reflexão conjunta. De indivíduos para fontes explícitas, explorámos o contexto da criação de documentos – em papel ou suporte informático. De indivíduos para grupos, observámos que os indivíduos tendem em colocar os documentos que elaboram em área comum. Entre grupos e de grupos para a organização, apesar da existência de “pastas públicas” através do e-mail, detectam-se algumas deficiências que vamos explorar no capítulo das recomendações.

6.5.2.4 Aplicação do Conhecimento

De acordo com a visão da organização baseada no conhecimento, a fonte da vantagem competitiva reside na aplicação do conhecimento, ao invés do conhecimento propriamente dito. Mais uma vez a observação participante permite-me verificar que, de entre a vasta informação disponível no portal da organização – nomeadamente a que diz respeito aos manuais dos produtos que a organização comercializa, bem como aos procedimentos a ter em conta no processo de comercialização dos mesmos – existe um conjunto alargado de informação que permite a aplicação imediata do conhecimento referente a esses produtos. É o que Grant (1996), citado em Alavi e Leidner (2001), refere como directivas.

Mas não é tudo, durante as entrevistas, houve mesmo quem referisse que, a nível operacional, a informação que estava disponível no portal era bastante completa e que muitas vezes uma leitura cuidada dotaria as pessoas de um conhecimento que as levaria a melhorar o desempenho das suas funções.

6.5.3 Sistemas e Tecnologias de Informação

Vamos nesta secção centrar-nos nos sistemas e tecnologias de informação para dar resposta às restantes questões do estudo. Em primeiro lugar desejamos saber qual o papel dos sistemas de informação na GC da organização.

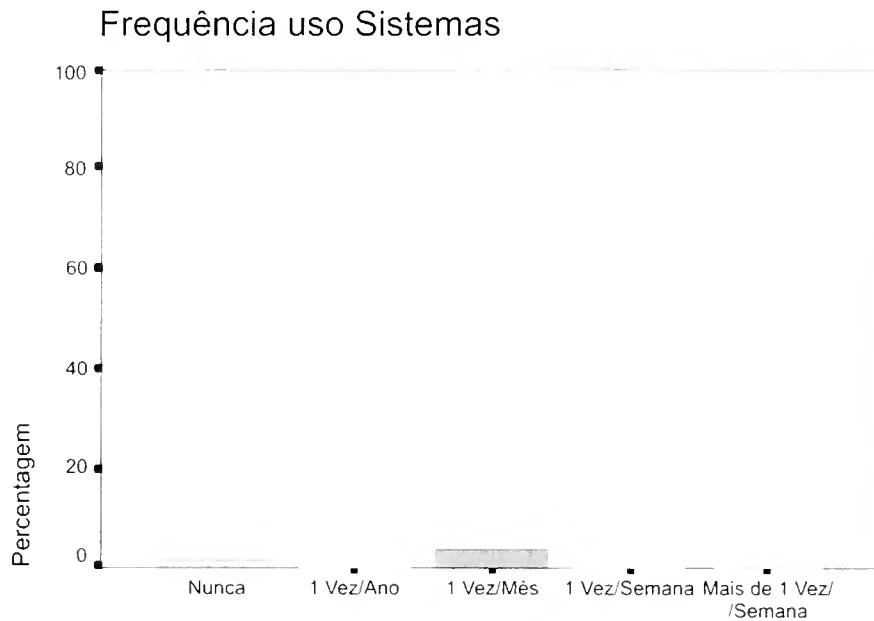
Com base nas entrevistas realizadas e perante a questão “No contexto da GC, qual o papel dos sistemas de informação?”, foi possível verificar que a totalidade dos directores entrevistados vê os sistemas de informação numa perspectiva de suporte à criação, arquivo, partilha e utilização do conhecimento na organização. A totalidade dos directores incentiva os seus colaboradores a utilizar os sistemas de informação existentes na organização.

É curioso verificar que quando questionados sobre os sistemas e tecnologias de informação disponíveis, em concreto “Considera ter ao seu alcance os sistemas e tecnologias de informação adequados ao desempenho das suas funções?”, a grande maioria dos directores responde que não. Em alguns casos foi feita a distinção entre a própria tecnologia e os sistemas de informação, com a indicação de que a organização dispõe da tecnologia e é a nível dos sistemas de informação que se detectam deficiências. Todavia, quando questionados se os mesmos sistemas e tecnologias de informação lhes permitem gerir o conhecimento, a grande maioria dos directores considera que sim. Nas respostas a esta questão foi feito uma clara referência ao e-mail, mas falaremos um pouco mais à frente dos SI mais preponderantes na GC.

Para aferir o que pensam os colaboradores, colocaram-se as questões “Com que frequência usa estes sistemas para partilhar informação com os outros colaboradores?” e “Quando usa estes sistemas para partilhar informação, consegue transmitir a sua ideia eficazmente?”.

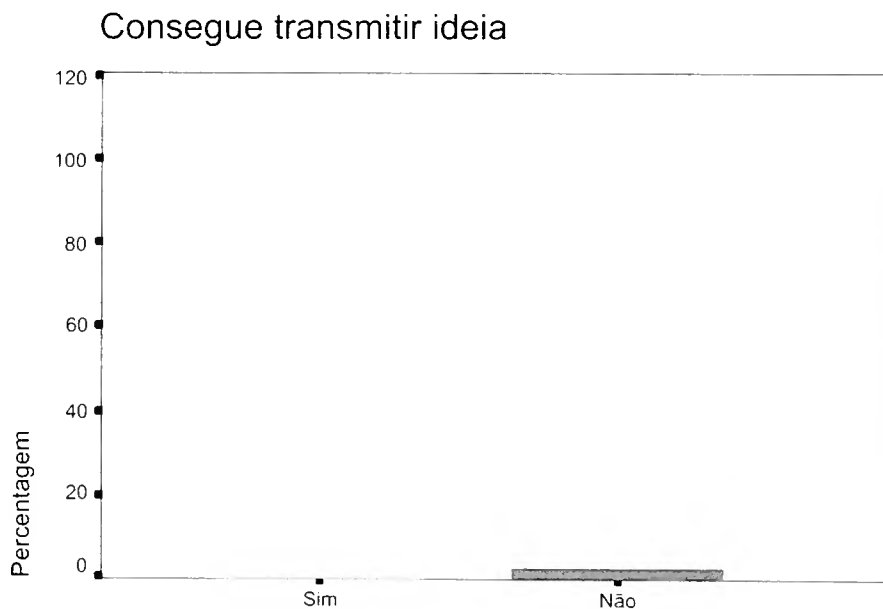
Verificamos que os colaboradores partilham da opinião dos directores, como se pode observar pelos gráficos seguintes.

Figura 17 – Frequência do uso de Sistemas de Informação



Nada mais do que 87,9% dos inquiridos usa frequentemente os sistemas de informação para partilha de informação com outros colaboradores.

Figura 18 – Frequência do sucesso na transmissão de ideias



A esmagadora maioria (97,5%) admite conseguir transmitir as suas ideias eficazmente.

As respostas que obtivemos conduzem-nos a concluir que, como já foi citado na revisão da literatura associada às tecnologias de informação, também na presente organização os sistemas e tecnologias de informação associados à GC, desempenham um papel fundamental no suporte aos processos de GC. Senão observe-se o comportamento dos indivíduos da organização.

Depois de constatarmos que os elementos da organização têm tendência para a discussão – com o superior hierárquico ou com um colega – quando possuem nova informação sobre a sua actividade, verificámos que 70,1% dos indivíduos inquiridos afirmou criar sempre um documento em suporte informático quando fazia uso dessa nova informação. Posteriormente verificou-se que 58,6% disponibiliza essa informação em área comum. Mesmo na condição de não usarem essa nova informação de que dispunham, 49% dos elementos da organização refere que cria sempre um documento em suporte informático. Acabámos também de constatar que a esmagadora maioria dos colaboradores usa frequentemente os SI quando pretende partilhar informação com outros colaboradores, e na opinião dos próprios conseguem transmitir as suas ideias eficazmente.

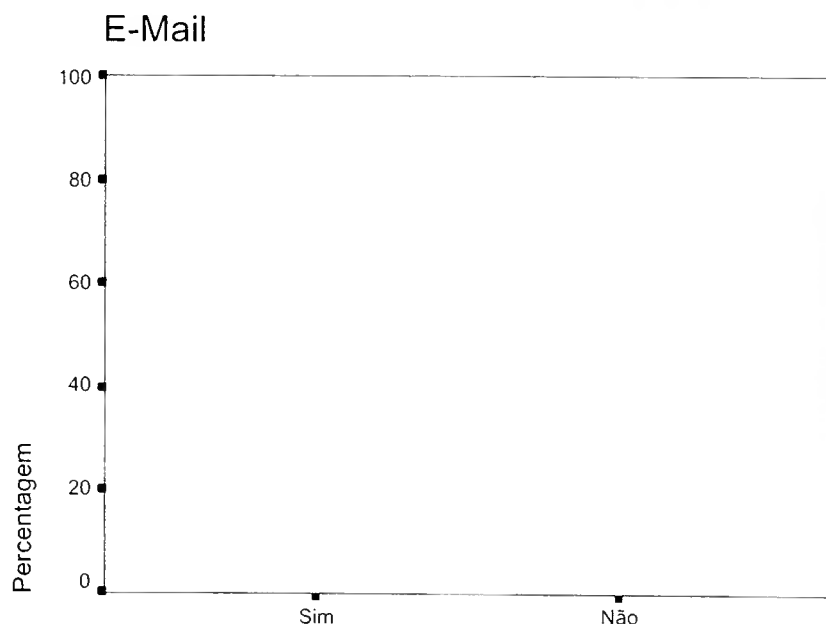
Por fim acrescenta-se esta nova questão: se fosse criado um espaço na intranet onde os colaboradores pudessem contribuir com a sua experiência para ajudar na resolução de problemas, 35,7% estaria disposto a contribuir com trinta minutos semanalmente e 21,7% estaria disposto a dispendir os trinta minutos diariamente.

Note-se que mais de metade dos entrevistados está realmente disposto a contribuir para enriquecer a base de conhecimento da organização através do uso de um sistema de informação.

De seguida deseja-se identificar os sistemas e tecnologias de informação que são mais preponderantes na GC. Trata-se de encontrar a resposta a mais uma questão do estudo. De uma forma muito directa perguntou-se aos directores “De entre os sistemas e tecnologias de informação a que tem acesso, quais são no seu entender os mais preponderantes para a eficaz gestão da informação/conhecimento?” e aos colaboradores “De entre os vários sistemas disponíveis, qual ou quais são aqueles que mais usa quando pretende adquirir ou partilhar informação?”.

No processo de entrevistas foi notório a preferência pelo e-mail. Esta preferência de utilização também é visível nos colaboradores como se pode verificar pelo seguinte gráfico.

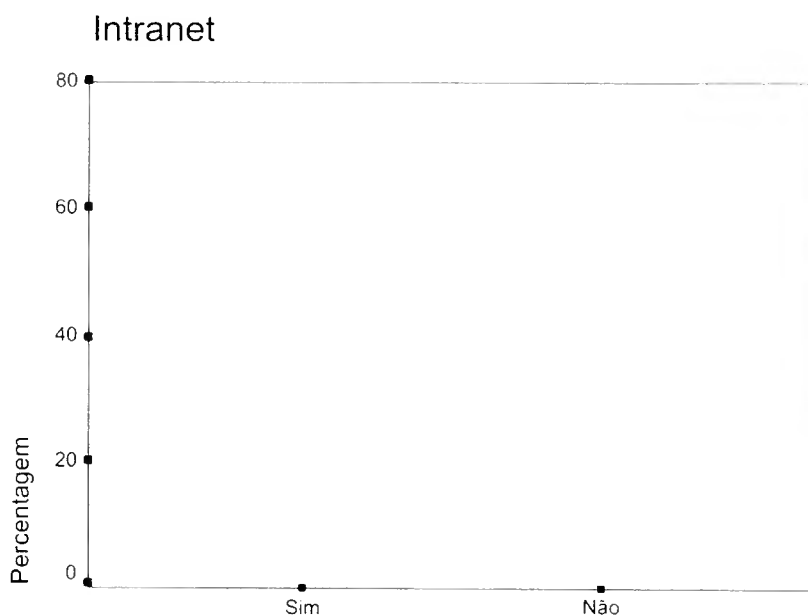
Figura 19 – Frequência do uso do E-Mail



Usam o e-mail 80,3% dos inquiridos. Inclusivamente a sua utilização está de tal forma massificada que houve directores que aproveitaram para referir os aspectos negativos desta utilização exaustiva. Para além do excessivo número de e-mails que recebem diariamente, existe a tentativa de responsabilização por parte de quem envia a mensagem. É comum a frase “Mas eu enviei-te um e-mail”.

Do conjunto de aplicações disponíveis, também se destaca a Intranet pois surge imediatamente a seguir na ordem de preferência de directores e colaboradores. Da mesma forma apresenta-se de seguida um gráfico demonstrativo desta escolha. Verifica-se uma menor utilização, mas a “queda” é pouco expressiva. Usam a Intranet 73,2% dos inquiridos.

Figura 20 – Frequência do uso da Intranet



Esta percentagem de utilização da intranet não representa surpresa. Como já foi referido no âmbito do processo de armazenagem e pesquisa do conhecimento, a intranet da organização concentra um vasto conjunto de informação, e de vários tipos.

Assim não é de estranhar que os colaboradores usem a intranet quando pretendem adquirir informações. Por serem os mais citados nas entrevistas e a que corresponde uma maior percentagem de utilização, considera-se o e-mail e a intranet os SI que são mais preponderantes para a GC.

Foram identificados posteriormente, a nível directivo, a utilização da própria aplicação da empresa e o sistema de informação de gestão. Quando abordarmos a última questão do estudo, referente aos factores de qualidade dos SI associados a iniciativas de GC, tentaremos verificar se a escolha da aplicação da empresa (constituída por vasto um conjunto de aplicações que suportam toda a actividade da instituição) como terceira mais preponderante para a eficaz gestão da informação/conhecimento, se deve a algum desses factores.

Na perspectiva dos colaboradores, a terceira aplicação mais usada quando pretendem adquirir ou partilhar informação foi o Microsoft Office (constituído pelo Word, Excel, PowerPoint e Access). Este conjunto de aplicações é muito útil pois cada uma das aplicações serve um propósito distinto. O Word é por excelência um processador de texto, o Excel permite a elaboração de folhas de cálculo, o PowerPoint permite desenvolver apresentações e o Access funciona como sistema de gestão de base de dados. Se lembrarmos, uma vez mais, que os colaboradores na presença de novas informações tendem a criar documentos em suporte informático, esta opção parece ajustada às suas necessidades.

Constitui o último objectivo deste estudo identificar que factores estão relacionados com a qualidade dos sistemas de informação aplicados à GC.

Neste contexto colocou-se a seguinte questão no questionário: “Classifique, por ordem de prioridade, as características dos sistemas que, no seu entender, contribuem para o incentivar a utilizar mais vezes os sistemas quando pretende resolver os seus problemas e partilhar as suas experiências”. As características seleccionadas para a classificação, com base no modelo de sucesso dos sistemas de informação de Pitt et.al (1995), foram:

- ✓ Acessibilidade
- ✓ Facilidade de utilização
- ✓ Integridade (Capacidade em resistir a ataques)
- ✓ Motor de pesquisa flexível e eficaz
- ✓ Qualidade da informação (correcta, compreensível, actualizada,...)
- ✓ Qualidade de serviço (Corresponde às nossas expectativas)

Analisados os questionários e depois de produzida a tabela de frequências para cada característica, observou-se que a qualidade da informação foi a característica seleccionada mais frequentemente em primeiro lugar como a característica dos sistemas de informação que contribui para incentivar os colaboradores a utilizar mais vezes os mesmos quando pretendem resolver os seus problemas e partilhar as suas experiências.

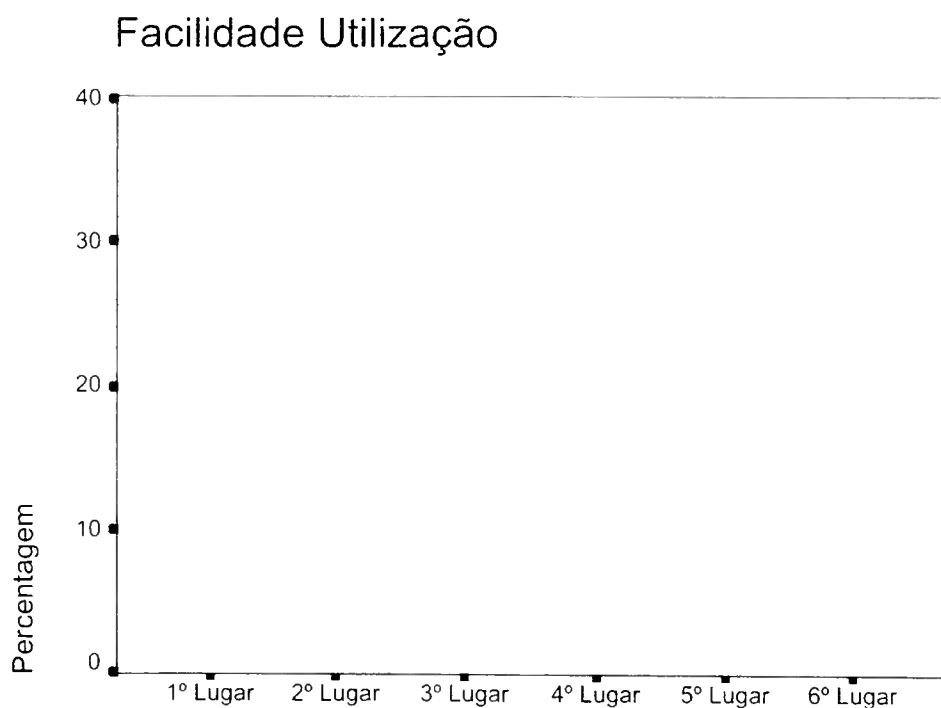
Apresenta-se de seguida o gráfico representativo dessa escolha.

Figura 21 – Ranking de escolha da característica “Qualidade da Informação”



A qualidade da informação foi escolhida em primeiro lugar por 38,9% dos inquiridos. De seguida verificou-se que a preferência recai na facilidade de utilização, com 29,9% de preferência, como se demonstra pelo gráfico seguinte.

Figura 22 – Ranking de escolha da característica “Facilidade de Utilização”



Também no processo de entrevistas, às questões “Que características desejaria ver implementadas que contribuíssem para o aumento do uso dos sistemas e tecnologias de informação?” e “Que características possuem os sistemas de informação que lhe permitem usar a informação disponível sem receio da sua origem, a qual podem não conhecer? Quais gostaria de ver implementadas para aumentar esse nível de confiança?”, as respostas foram coincidentes com a dos colaboradores. Em primeiro lugar foi seleccionado a qualidade da informação e posteriormente foi identificada a facilidade de utilização dos sistemas.

No âmbito destas questões a maioria dos directores acabou por identificar algumas deficiências, essencialmente na aplicação da empresa. Foi identificado na maioria dos casos a ausência de integração entre a informação das aplicações que compõem a aplicação da empresa. Segundo os mesmos, esta deficiência torna árdua a tarefa de, por exemplo, ver a posição actual de um cliente. Neste caso precisam de percorrer todas as aplicações e recolher a informação constante desse cliente em cada uma delas. Não existe uma visão integrada. Esta deficiência desencoraja a utilização destes SI.

Conjuntamente, uma outra deficiência muitas vezes citada é a dificuldade na utilização dessas mesmas aplicações. Neste âmbito foram identificadas dificuldades em executar tarefas tão simples quanto procurar um cliente pelo nome.

Por fim, refira-se que ao coincidir estas deficiências em certa parte com as características identificadas anteriormente, elas não terão sido alheias à escolha dessas mesmas características. Estes são os motivos pelos quais a aplicação da empresa, apesar de conter informação essencial à actividade da organização, surge apenas no terceiro lugar de preferência quando os colaboradores pretendem adquirir ou partilhar informação.

Na presente organização a qualidade da informação e a facilidade de utilização são as características que mais contribuem para o uso dos sistemas de informação aplicados no âmbito da GC. Contudo, não podemos generalizar estes resultados para o universo. Acaba por ser uma contribuição para que futuros trabalhos nesta área possam corroborar ou contradizer estas características.

6.5.4 Ambiente Organizacional

Confirma-se também neste caso que o estabelecimento de uma cultura orientada ao conhecimento pode ser difícil de conseguir. Em primeiro lugar, quer pelo processo de entrevistas/questionários quer por observação participante, constata-se que existe a mentalidade associada à ideia de que a partilha de conhecimento implica consequentemente a perda de “poder” por parte de quem partilha. Em associação com a opinião geral dos entrevistados que constatam não haver um ambiente propício à partilha de ideias e experiências também os colaboradores exprimem a sua opinião nesse sentido.

Quando foi pedido aos colaboradores para que, numa escala de 1 (Nunca) a 4 (Sempre), classificassem a existência de um ambiente propício à partilha de ideias e experiências, 41,1% seleccionou o número dois. Apenas 12,7% consideram que existe sempre um bom ambiente. Junta-se a esta questão outro factor que é o apoio da administração para este tipo de iniciativas. Neste ponto é a ausência de iniciativas declaradas que se destaca. Verifica-se que não existe nenhum obstáculo por parte da administração à promoção deste tipo de ambiente, mas também não existem iniciativas declaradas para que se tornasse mais visível o seu apoio.

Pelo seu lado, os directores confirmam promover encontros informais com os seus colaboradores, em graus distintos de participação que podem ir do simples café ao almoço diário, ao mesmo tempo que consideram importante este tipo de actividade. Houve mesmo quem reforçasse que é essencial conhecer as pessoas. Finalmente, o ambiente entre os colegas pode considerar-se bom, pois na mesma escala de 1 (Nunca) a 4 (Sempre), quando se questionou se o relacionamento com os colegas é bom, 42,7% escolheram o número três e 45,2% escolheram o número quatro.

Vimos em anteriores capítulos que uma cultura orientada ao conhecimento é claramente uma das condições mais importantes para o sucesso de um projecto. Falaremos deste aspecto no capítulo das recomendações.

7. Conclusões e Recomendações

No final do estudo nunca é demais relembrar o trabalho feito. Começou-se por fazer uma incursão pela literatura existente, no sentido de identificar os aspectos importantes para a compreensão do fenómeno em estudo. Procurou-se esclarecer o que é o conhecimento, que tipos de conhecimento existem e quais as implicações para a sua gestão. Posteriormente, foi feita uma viagem pela gestão do conhecimento nas organizações, onde se identificaram os processos que possibilitam a sua gestão. Fez-se também uma incursão por alguns sistemas e tecnologias de informação existentes que suportam a criação de conhecimento.

Depois verificou-se na organização em estudo como é abordada a gestão do conhecimento. Foram identificados os sistemas de informação que dentro da organização mais contribuem para a criação e disseminação do conhecimento e, por fim, identificaram-se as características dos sistemas de informação que contribuem para o sucesso dos mesmos aplicados à GC.

Torna-se imprescindível esclarecer que, quer por observação directa e participante, quer pelo processo de entrevistas/questionários, se constata que não existe uma estratégia declarada de gestão do conhecimento. Perante a ausência de uma estratégia declarada, a criação, armazenagem/pesquisa, transferência e aplicação do conhecimento na organização em causa faz-se de uma forma consequente, avulsa e não sistemática.

Existe o sentimento geral de que a informação não é difundida eficazmente, principalmente a que vem do exterior.

No entanto, existem ambientes propícios à troca de conhecimento. Vimos que o contacto pessoal é favorecido na procura de conhecimento. Verificámos também que existe um bom relacionamento entre os colegas. Consequentemente, cinco dos directores entrevistados perante o cenário de saída de um colaborador consideram que não se perde o conhecimento que ele detinha sobre a actividade que desempenhava. Os restantes directores não concordam com esta posição, mas consideram existir os processos e as infra-estruturas necessárias para garantir que um novo elemento a curto prazo detenha o mesmo conhecimento que o anterior colaborador.

A nível dos sistemas e tecnologias de informação, a organização está dotada de sistemas que facilitam a partilha de informação e o seu uso é encorajado. No seio da instituição financeira em causa, foi a qualidade da informação e a facilidade de utilização as características que, associadas a iniciativas de gestão do conhecimento, mais contribuem para o sucesso dos sistemas de informação. Futuros trabalhos nesta área poderão averiguar se, em outras instituições, também são estas as características que contribuem para o sucesso dos sistemas de informação nesta área da gestão do conhecimento.

Segue-se um conjunto de recomendações que consideramos pertinentes para melhorar a GC na organização.

Em primeiro lugar destaca-se a necessidade de criação de um espaço de convívio para partilha de conhecimento tácito entre os colaboradores. Tendo em conta a sua preferência pelo contacto pessoal na procura do conhecimento, este é um factor determinante. Também a fomentação de um espírito de equipa mais forte, por exemplo, através da criação de um grupo desportivo, tornar-se-ia importante para promover uma maior unidade entre as pessoas e uma maior identificação das pessoas com a organização.

Identifica-se de seguida a necessidade de estabelecimento de uma cultura orientada ao conhecimento, pelo que a administração deve enviar sinais claros nesse sentido. A ideia de que a partilha de informação implica perda de “poder” por parte de quem partilha é claramente um factor inibidor dos processos de GC no seio da organização. Os colaboradores esperam por esses “sinais”. Consideram importante o reconhecimento das actividades de GC por parte do órgão superior 77,1% dos inquiridos.

Uma sugestão para aproximar as pessoas em torno da GC é a implementação de um prémio (por exemplo uma poupança, uma viagem, uma bolsa de estudo, entre outros) para a melhor ideia num determinado contexto. Aliás, como um director entrevistado teve e a oportunidade de referir, este comportamento já existe noutras instituições.

No capítulo dos sistemas e tecnologias de informação as recomendações são de outra ordem.

Quer pelo processo de entrevista quer pelos questionários, é notória a preocupação com a qualidade da informação. Durante o processo de entrevista houve mesmo quem referisse a necessidade de criação de um departamento de qualidade. As recomendações neste caso são claras, existe uma deficiência ao nível da integração da informação que é preciso combater. Muitas vezes foi referido que a informação de encontra dispersa pelo conjunto de subsistemas que compõem a aplicação da empresa. Torna-se assim indispensável fazer um esforço de integração da informação.

Foi identificada uma outra deficiência ao nível da facilidade de utilização. Referido por muitos, os sistemas não são *user-friendly*. Este é também um domínio que carece de atenção e todos os esforços desenvolvidos neste sentido são importantes.

Vimos anteriormente que o portal da intranet é uma importante aplicação ao serviço da GC na organização. No sentido de melhorar o portal da intranet, é aconselhável desenvolver o motor de pesquisa da mesma. Neste momento encontra-se muito limitado. A implementação de uma pesquisa avançada com vários critérios de selecção é recomendável devida ao facto de os colaboradores usarem a intranet quando pretendem adquirir informações. Para estimular a criação de conhecimento, sugere-se a introdução de uma ferramenta de *groupware* que facilite a comunicação entre os elementos da organização. Como vimos na secção 4.1 um espaço de discussão é uma hipótese viável.

Foi mencionado como inibidor do uso de sistemas, a nível da internet, a existência do “websense”, que é uma aplicação que bloqueia o acesso a determinadas páginas da internet consoante critérios estabelecidos. Houve mesmo quem referisse que o bloqueio de páginas é um elemento altamente desmotivador.

Recentemente foi adicionado à lista telefónica interna a fotografia dos colaboradores. Este foi um passo importante para tornar visíveis as pessoas que compõem a organização. Contudo, de forma a tornar visível os conhecimentos de cada colaborador, sugerimos a introdução da informação respeitante à área de especialização e interesse de cada colaborador. Através dos questionários verificou-se que 47,1% dos inquiridos considera fundamental esta informação, e 32,5% considera bastante importante.

A próxima recomendação vai para o incremento da comunicação de melhores práticas. Através da pasta pública disponível no e-mail (ver secção 6.4), é possível divulgar pela organização melhores práticas, aliás, como já foi feito no passado.

Por fim, dever-se-ia implementar mapas de conhecimento que, como o próprio nome diz, permitem mapear o conhecimento existente na organização. Esta recomendação vem a propósito dos documentos que são criados pelos indivíduos da organização e que, apesar de estarem disponíveis em área comum, não estão visíveis para o resto da organização.



ANEXOS

Anexo 1 – Protocolo de estudo de caso

Objectivo do estudo de caso

O objectivo deste estudo de caso é compreender como é realizada a Gestão do Conhecimento (GC) numa instituição financeira activa no mercado português. Tem como finalidade avaliar a existência de uma estratégia de GC e a utilização de sistemas de apoio à GC na organização. É dado enfoque à identificação e avaliação dos sistemas de informação utilizados, em particular, os aspectos da qualidade dos sistemas implementados, de acordo com o modelo de sucesso dos sistemas de informação de Pitt et.al (1995).

A recolha de dados será feita de modo a minimizar eventuais perturbações do funcionamento da empresa. Os tópicos que se seguem visam clarificar os objectivos da investigação e descrever os métodos a usar de forma a possibilitar uma avaliação objectiva por parte da empresa do seu interesse e disponibilidade em participar no estudo. Os dados recolhidos, bem como os documentos que a empresa entenda poder disponibilizar serão considerados estritamente confidenciais, sendo do conhecimento apenas do investigador e do orientador. O relatório do estudo de caso, e/ou o documento final será facultado à empresa, se esta o solicitar.

Questões de investigação

A investigação irá centrar-se nas seguintes questões:

- Como é que a organização gere o seu conhecimento?
- Qual o papel dos sistemas de informação na gestão do conhecimento da organização?
- Que sistemas e tecnologias de informação são mais preponderantes na gestão do conhecimento?
- Que factores estão relacionados com a qualidade dos sistemas de informação aplicados a iniciativas de gestão do conhecimento?

Fontes de informação

A informação será recolhida através de pesquisa documental, entrevistas, questionários, observação directa e observação participante.

Entrevistas

As entrevistas serão feitas exclusivamente aos directores dos vários departamentos. A duração das entrevistas varia em princípio entre os 30' e 45', que serão gravados, dependendo da concordância do entrevistado. As entrevistas são semi-estruturadas, baseadas num guião que abarca a explicação do projecto de investigação, estabelecimento de uma base de entendimento através da definição de conceitos e teorias gerais, a gestão do conhecimento na instituição (ambiente de partilha, incentivos da administração, apoio à formação, canais de comunicação), e o papel dos sistemas de informação (sistemas e tecnologias existentes, a identificação dos mesmos, a utilização e qualidade inerentes).

Questionários

Os questionários são dirigidos a todos os colaboradores do banco pertencentes aos departamentos centrais. Na impossibilidade de se abranger a totalidade dos colaboradores, deverá a amostra ser representativa dessa mesma população. O questionário é composto por três partes: acesso à informação (como é que a informação chega às pessoas, na posse de nova informação o que as pessoas fazem com ela), sistemas de informação (identificação, utilização, factores de qualidade) e, por fim, cultura e ambiente (relacionamento com colegas, ambiente de partilha, apoio da chefia). Para incentivar o seu preenchimento, o questionário contém apenas quatro folhas (de um só lado) e, com a excepção de quatro questões onde se solicita a redacção de um breve comentário, todas as restantes são de fácil preenchimento (através da marcação de um "X").

Observação

Como observador participante, no local de trabalho a observação é constante. Nas deslocações ao edifício onde se concentram os departamentos centrais da instituição, onde actuo como observador directo, as observações serão efectuadas em momentos antes e após as entrevistas, e de forma a não intervir na execução das tarefas, sendo dada atenção a factores como o ambiente de trabalho e a predisposição dos colaboradores para o preenchimento do inquérito.

Documentos

Para além da revisão bibliográfica será dado ênfase à pesquisa documental na organização. A grande maioria dos documentos com interesse encontra-se disponível na *intranet* do banco, onde naturalmente tenho acesso incondicional. Outros documentos, como por exemplo o balanço social, a sua consulta será solicitada.

Produtos do estudo de caso

O estudo de caso resultará num relatório de caso que inclui a seguinte informação:

- Descrição da estrutura organizacional.
- Análise global à prática da gestão do conhecimento.
- Identificação e avaliação dos sistemas de informação de apoio à gestão do conhecimento.
- Identificação de factores de qualidade associados ao sucesso dos sistemas de informação aplicados a iniciativas de gestão do conhecimento.

Anexo 2 – Guia de Entrevista

O ambiente de negócio onde as organizações se debatem actualmente caracteriza-se pela globalização de mercados, complexidade, instabilidade e ritmo acelerado de mudança. Nesta nova ordem, a informação e o conhecimento convertem-se em recursos estratégicos e transformadores da sociedade, tal como o capital e o trabalho o foram na sociedade industrial.

Parte I – Teoria e Conceitos

1. Já ouviu falar em expressões como “Conhecimento Organizacional” e “Gestão do Conhecimento”?
2. Este tema interessa-lhe? Porquê?
3. Já leu ou lê alguma publicação sobre o assunto (livros, revistas, internet) ou participou em seminários/conferências?
4. Como define Conhecimento?
5. As frases “Construir o futuro num meio competitivo”, “Criar a diferença” e “Alcançar o sucesso com a participação de todos” estão associadas à cultura do banco. Neste contexto, considera o Conhecimento como um recurso organizacional capaz de impulsionar a organização neste sentido? Porquê?
6. Acha possível, no contexto de uma organização, criar ou adquirir novo Conhecimento e depois transferi-lo com sucesso para que outros indivíduos o possam usar?
7. Deve o Conhecimento ser alvo de uma gestão específica?

Parte II – O Banco

8. Na sua opinião como é que o banco gere o seu Conhecimento?
9. Pensa existir um ambiente propício à partilha de ideias e experiências entre os colaboradores do banco?
10. A administração incentiva-o e apoia-o neste tipo de iniciativas?
11. Costuma promover encontros informais com os seus colaboradores (ida ao café, almoço em grupo)?
12. Considera importante este tipo de actividade?
13. Considera que a informação proveniente do exterior ou criada no interior do banco, é difundida eficazmente pela organização? Como?
14. Com que frequência se reúne com os seus colegas directores ou com a administração para debater os problemas da organização? Posteriormente, de que forma transmite aos seus colaboradores os resultados dessas reuniões?
15. Que canais de comunicação usa para partilha de informação a nível interdepartamental?
16. Promove e apoia iniciativas de aprendizagem, nomeadamente acções de formação e/ou autoformação?
17. Quando um elemento sob a sua coordenação sai do banco ou é transferido para outro departamento, considera que se “perdeu” o Conhecimento que ele detinha sobre a actividade que desempenhava?

18. Se não, considera existir os processos e as infra-estruturas necessárias para garantir que um novo elemento a curto prazo detenha o mesmo Conhecimento e consequentemente consiga desempenhar as mesmas funções?

Parte III – O Sistemas de Informação/Conhecimento

19. Neste contexto, qual o papel dos sistemas de informação?

20. Considera ter ao seu alcance os sistemas e tecnologias de informação adequados ao desempenho das suas funções?

21. Considera que os sistemas de informação de que dispõe permitem fazer “a gestão do conhecimento”?

22. Utiliza e incentiva os seus colaboradores a utilizarem os sistemas e tecnologias de informação existentes na organização?

23. Quando se depara com um problema para o qual não tem solução imediata, onde é que primeiro se dirige para procurar a informação necessária à descoberta da solução?

24. Considera que o sistema de informação do banco lhe fornece em média, que percentagem de resposta?

25. Em que circunstâncias é que procura imediatamente a resposta no sistema de informação do banco?

26. Enquanto utilizador, considera satisfeitas as suas necessidades e expectativas relativamente ao sistema de informação do banco?

27. De entre os sistemas e tecnologias de informação a que tem acesso, quais são no seu entender os mais preponderantes para a eficaz gestão da informação/conhecimento?
28. Qual a sua percepção em relação à qualidade dos sistemas e tecnologias de informação disponíveis?
29. Ao usar o sistema de informação do banco, por exemplo o e-mail, para transmitir uma informação, pensa que o consegue fazer eficazmente?
30. Que características desejaria ver implementadas que contribuíssem para o aumento do uso dos sistemas e tecnologias de informação?
31. Que características possuem os sistemas de informação que lhe permitem usar a informação disponível sem receio da sua origem, a qual podem não conhecer? Quais gostaria de ver implementadas para aumentar esse nível de confiança.

Anexo 3 – Questionário

Código |

Qual o órgão de estrutura a que pertence?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Análise e Prevenção de Risco | <input type="checkbox"/> |
| 2. Auditoria e Inspeção | <input type="checkbox"/> |
| 3. Balcão | <input type="checkbox"/> |
| 4. Contabilidade e Estatística | <input type="checkbox"/> |
| 5. Crédito Imobiliário | <input type="checkbox"/> |
| 6. Comunicação e Imagem | <input type="checkbox"/> |
| 7. Contratação | <input type="checkbox"/> |
| 8. Desenvolvimento e Marketing | <input type="checkbox"/> |
| 9. Executivo Operacional | <input type="checkbox"/> |
| 10. Financeiro | <input type="checkbox"/> |
| 11. Meios Materiais | <input type="checkbox"/> |
| 12. Normas e Controlo Interno | <input type="checkbox"/> |
| 13. Organização e Informática | <input type="checkbox"/> |
| 14. Private Banking | <input type="checkbox"/> |
| 15. Planeamento e Controlo Gestão | <input type="checkbox"/> |
| 16. Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> |

Sexo?

	M	F
1	<input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>

Idade? _____ Anos

Categoria Profissional? _____

Número de anos no Banco? _____ Anos

PARTE I
ACESSO À INFORMAÇÃO

1. Considere as alterações que ocorrem na sua actividade. Indique com que frequência a informação sobre essas alterações chega até si através de:

	Nunca	Anualmente	Mensalmente	Semanalmente	Sempre
1.1 SNI (Sist. Normas Internas)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
1.2 Contacto Formal (ex. reuniões)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
1.3 Contacto Informal (ex. Conversa de corredor)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
1.4 Superior Hierárquico	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
1.5 E-mail	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
1.6 Outro _____ (Indique qual)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

2. Ao receber a nova informação sobre a sua actividade, com que frequência:

	Nunca	Anualmente	Mensalmente	Semanalmente	Sempre
2.1 A discute com o responsável	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.2 A discute com um colega	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.3 A discute só em caso dúvida	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.4 Cria um documento pessoal:					
2.4.1 Em papel	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.4.2 Em suporte informático	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.5 Promove uma reunião	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.6 Outro _____ (Indique qual)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

3. Se usar a nova informação, posteriormente, com que frequência:

	Anualmente	Mensalmente	Semanalmente	Sempre	Nunca
3.1 A partilha com os colegas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.2 A disponibiliza em área comum	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.3 A guarda:					
3.3.1 Em papel	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.3.2 Em suporte informático	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.4 Outro _____ (Indique qual)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

4. Quando se depara com um problema para o qual não tem solução imediata, onde costuma procurar a solução? Indique em que lugar o faz. A cada lugar só deve corresponder uma opção.

	1º lugar	2º lugar	3º lugar	4º lugar	5º lugar	6º lugar	7º lugar
4.1 Recorre a manuais	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4.2 Pergunta ao superior hierárquico	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4.3 Pesquisa na Intranet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4.4 Pesquisa aplicações da Intranet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4.5 Pesquisa Aplicação Bancária	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4.6 Pesquisa no E-Mail	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4.7 Contacta um colega	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4.8 Outros (Indique quais)	_____						

5. Quando "Contacta um colega", de que forma o faz preferencialmente? Deve seguir as mesmas regras da questão anterior.

	1º lugar	2º lugar	3º lugar
5.1 Pessoalmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
5.2 Telefone	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
5.3 E-mail	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
5.4 Outros (Indique quais)	_____		

PARTE II SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Considere agora os sistemas e tecnologias de informação disponíveis no banco a que tem acesso como a Intranet, as aplicações disponíveis através da Intranet, a Internet, a Aplicação Empresa e o ambiente Windows com as aplicações que disponibiliza (Word, Excel, Exchange,...).

6. Com que frequência usa estes sistemas para partilhar informação com os outros colaboradores?

Nunca	1 vez/ Ano	1 vez/ Mês	1 vez/ Semana	Mais 1 vez/ Semana
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

7. Quando usa estes sistemas para partilhar informação, consegue transmitir a sua ideia eficazmente?

S	N
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.1 Porquê? _____

8. Classifique, de acordo com o grau de importância (1 = Pouca importância a 4 = Fundamental), a disponibilização da seguinte informação na Intranet.

	1	2	3	4
8.1 ACTV	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
8.2 Mapa Férias	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
8.3 Área especialização e interesse de cada colaborador	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
8.4 FAQ's (Repositório Questões Frequentes)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
8.5 Espaço para discussão	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

9. De entre os vários sistemas disponíveis, qual ou quais são aqueles que mais usa quando pretende adquirir ou partilhar informação?

9.1 Aplicação Empresa	<input type="checkbox"/> 1	9.6 Office (Word, Excel,...)	<input type="checkbox"/> 6
9.2 Intranet	<input type="checkbox"/> 2	9.7 Propostas Comerciais	<input type="checkbox"/> 7
9.3 Aplicações acessíveis Intranet	<input type="checkbox"/> 3	9.8 Negociação	<input type="checkbox"/> 8
9.4 E-mail	<input type="checkbox"/> 4	9.9 Simulações	<input type="checkbox"/> 9
9.5 Sistema Informação Gestão	<input type="checkbox"/> 5		
9.10 Outros (Indique quais)			

10. Classifique, por ordem de prioridade, as características dos sistemas que, no seu entender, contribuem para o incentivar a utilizar mais vezes os sistemas quando pretende resolver os seus problemas e partilhar as suas experiências. A cada lugar só deve corresponder uma opção.

	1º lugar	2º lugar	3º lugar	4º lugar	5º lugar	6º lugar
10.1 Acessibilidade	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
10.2 Facilidade de utilização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
10.3 Integridade (Capacidade em resistir a ataques)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
10.4 Motor pesquisa flexível e eficaz	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
10.5 Qualidade informação (correcta, compreensível, actualizada,...)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
10.6 Qualidade serviço (Corresponde nossas expectativas)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

11. Além das características que classificou na questão anterior, identifique outras que contribuiriam para o incentivar a aumentar o nível de utilização e confiança nos sistemas, visando a partilha de experiências e resolução de problemas. (Pode ajudar rever a questão 7).

12. Se fosse criado um espaço na Intranet onde pudesse contribuir com a sua experiência para ajudar na resolução de problemas, que tempo estaria disposto a dispendir nessa actividade?

30' /
dia

30' /
Semana

30' /
Quinze dias

30' /
Mês

30' /
Ano

13. Considera que é importante o reconhecimento desta actividade por parte orgão superior?

S

N

14. Se respondeu "Sim" na questão anterior, de que forma?

PARTE III CULTURA E AMBIENTE

Usando a escala (1 = Nunca a 4 = Sempre), classifique as seguintes afirmações:

- | | 1
(Nunca) | 2 | 3 | 4
(Sempre) |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 15. Existe na empresa o ambiente propício para a partilha de ideias e experiências. | <input type="text"/> 1 | <input type="text"/> 2 | <input type="text"/> 3 | <input type="text"/> 4 |
| 16. O relacionamento com os colegas de trabalho é bom. | <input type="text"/> 1 | <input type="text"/> 2 | <input type="text"/> 3 | <input type="text"/> 4 |
| 17. Participo em almoços/jantares com colegas de trabalho (Natal, Aniversários). | <input type="text"/> 1 | <input type="text"/> 2 | <input type="text"/> 3 | <input type="text"/> 4 |
| 18. A chefia apoia a realização de encontros informais. | <input type="text"/> 1 | <input type="text"/> 2 | <input type="text"/> 3 | <input type="text"/> 4 |
| 19. Considera importante a existência de uma estrutura apoiada pelo órgão superior para fomentar a sociabilidade entre os colaboradores? | | | | |

S

N

20. Se respondeu "Sim" na questão anterior, de que tipo?

Anexo 4 – Respostas à questão “Quando se depara com um problema para o qual não tem solução imediata, onde costuma procurar a solução?”

Figura 23 – Ranking de escolha da opção “Recorre a Manuais”

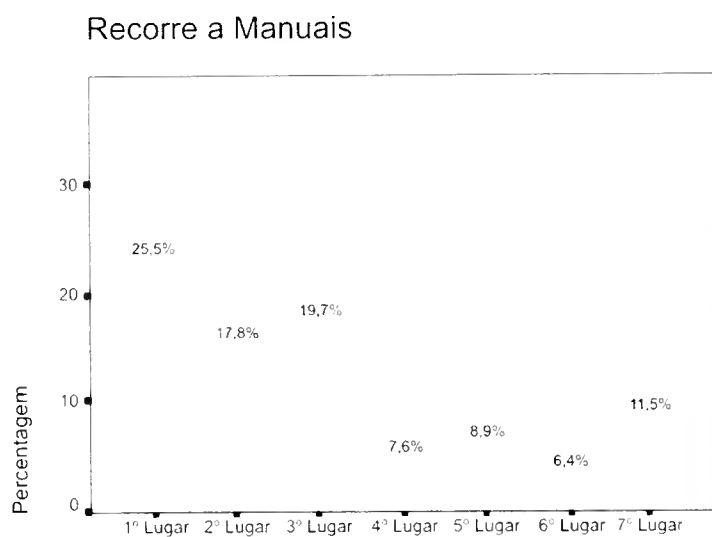


Figura 24 – Ranking de escolha da opção “Pergunta Superior Hierárquico”

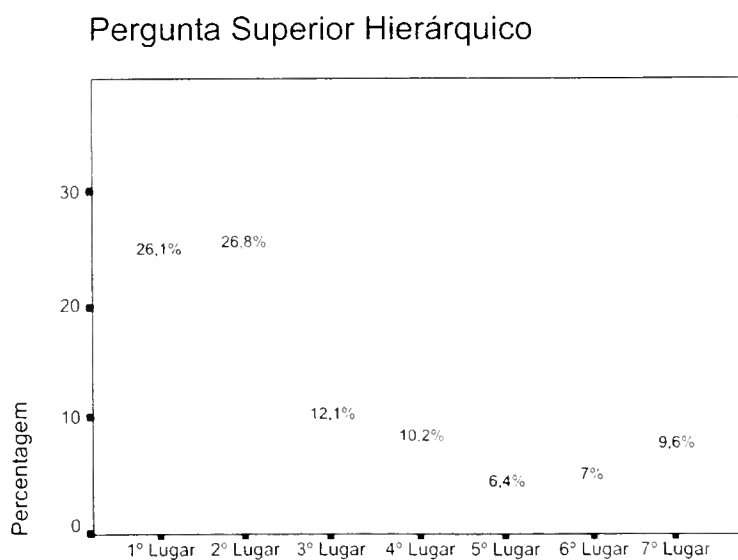


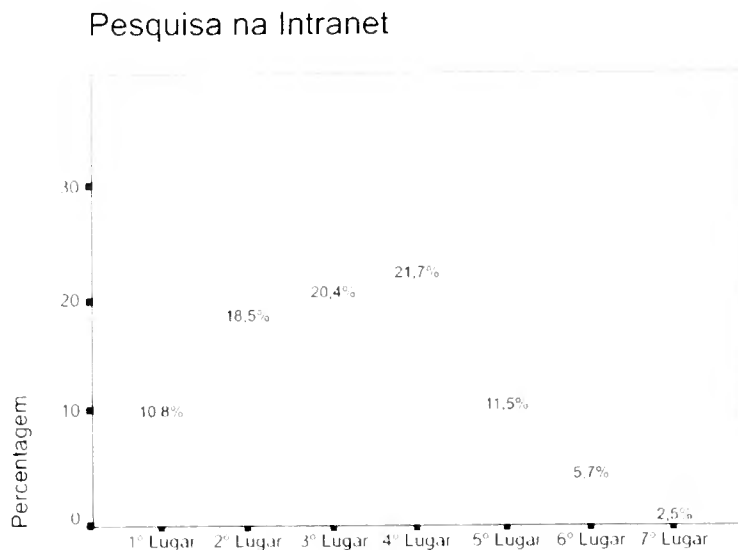
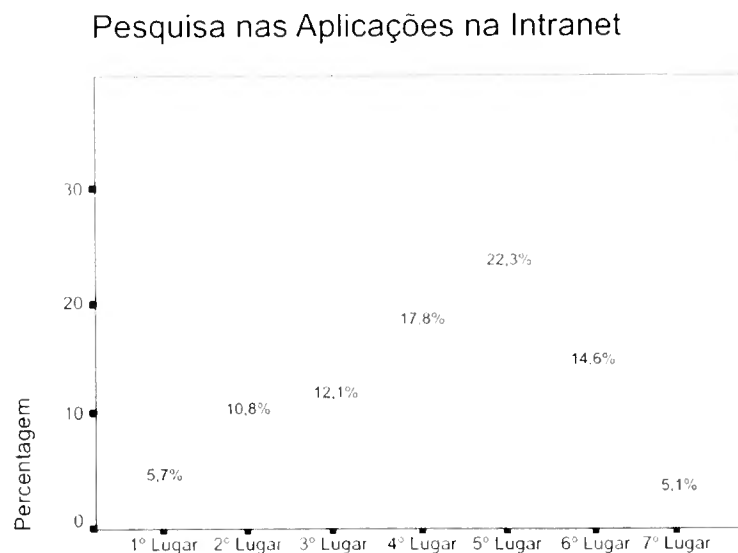
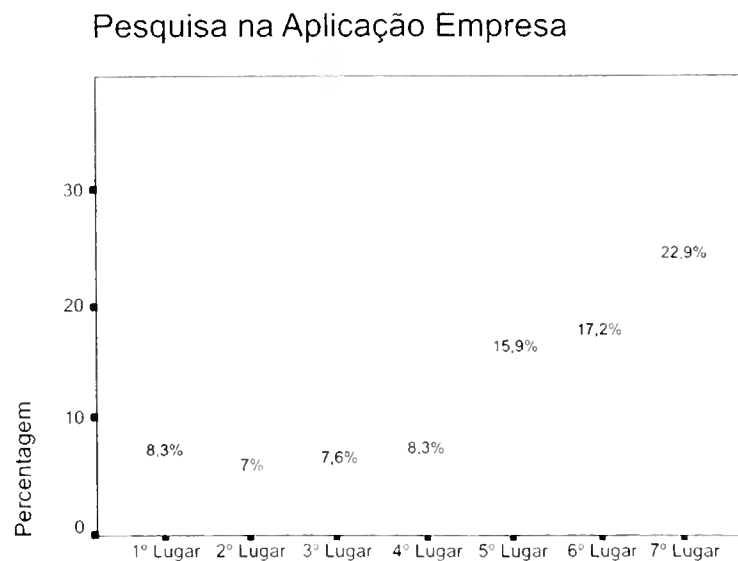
Figura 25 – Ranking de escolha da opção “Pesquisa na Intranet”**Figura 26 – Ranking de escolha da opção “Pesquisa nas Aplicações na Intranet”****Figura 27 – Ranking de escolha da opção “Pesquisa na Aplicação Empresa”**

Figura 28 – Ranking de escolha da opção “Pesquisa no E-mail”

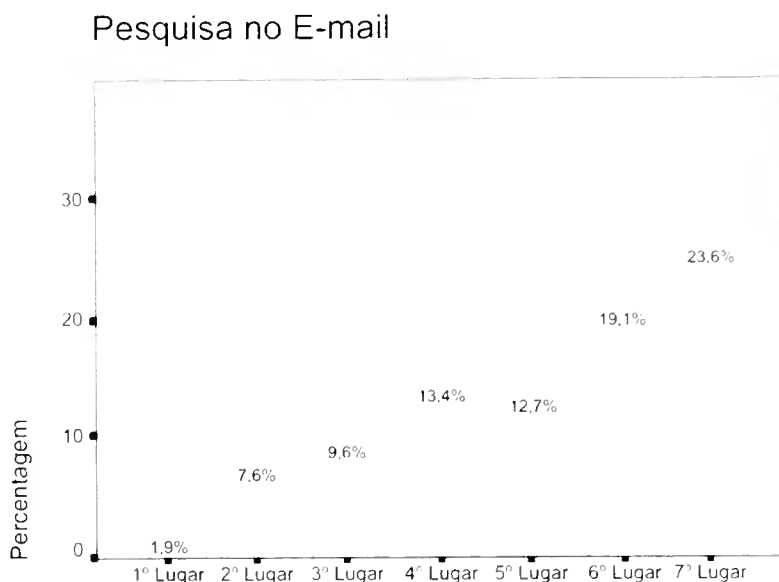
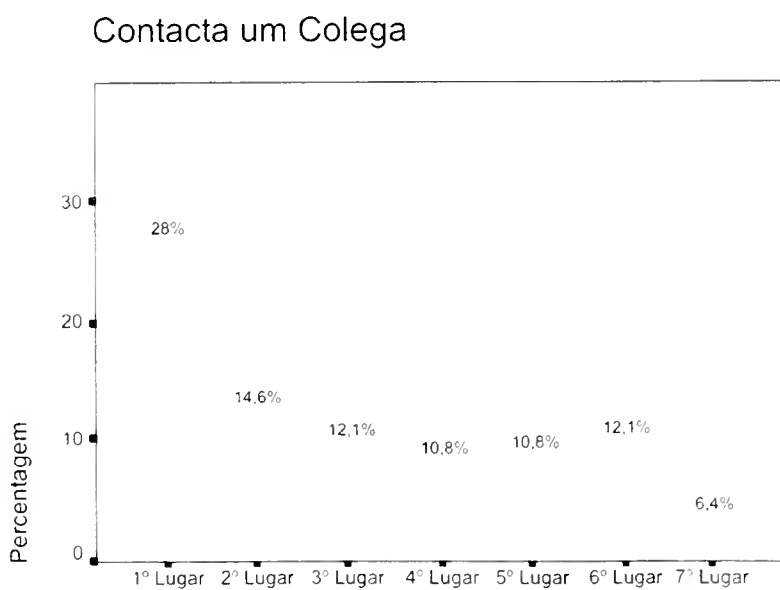


Figura 29 – Ranking de escolha da opção “Contacta um Colega”



Anexo 5 – Respostas à questão “Considere as alterações que ocorrem na sua actividade. Indique com que frequência a informação sobre essas alterações chega até si através de:”

Figura 30 – Percentagem de escolha da opção “Sistema de Normas Internas”

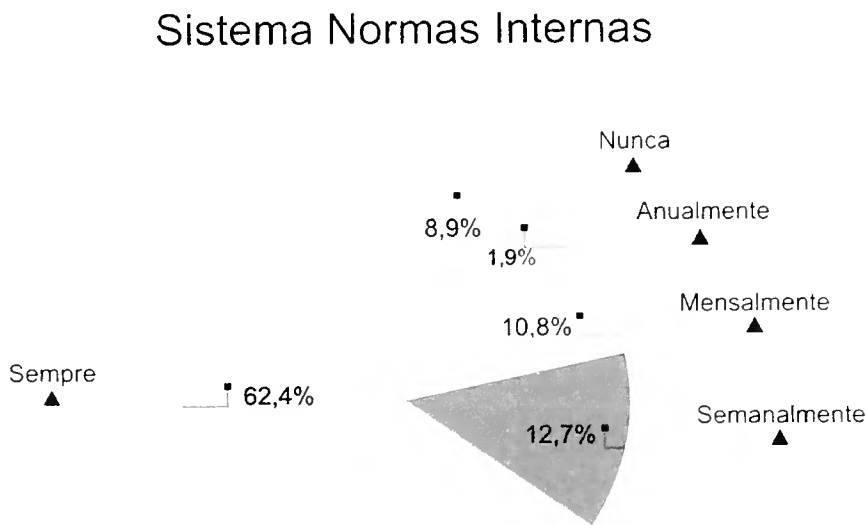


Figura 31 – Percentagem de escolha da opção “Contacto Formal”

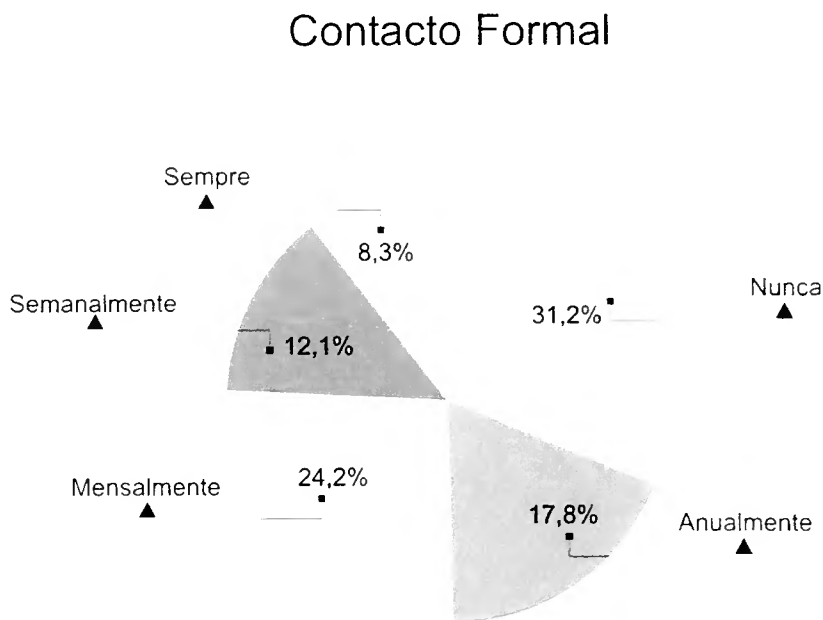


Figura 32 – Percentagem de escolha da opção “Contacto Informal”

Contacto Informal

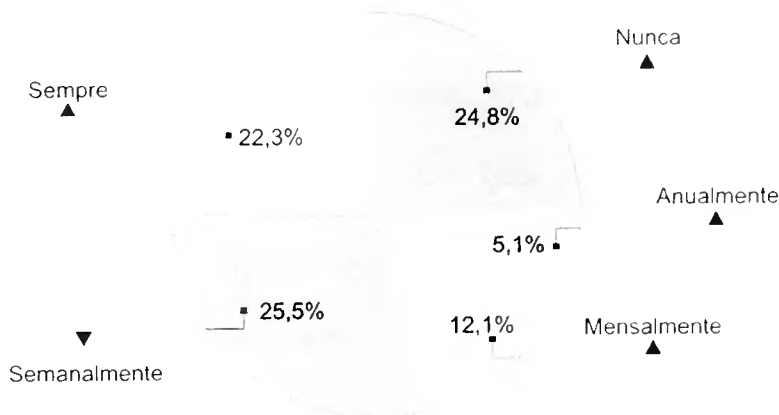


Figura 33 – Percentagem de escolha da opção “Superior Hierárquico”

Superior Hierárquico

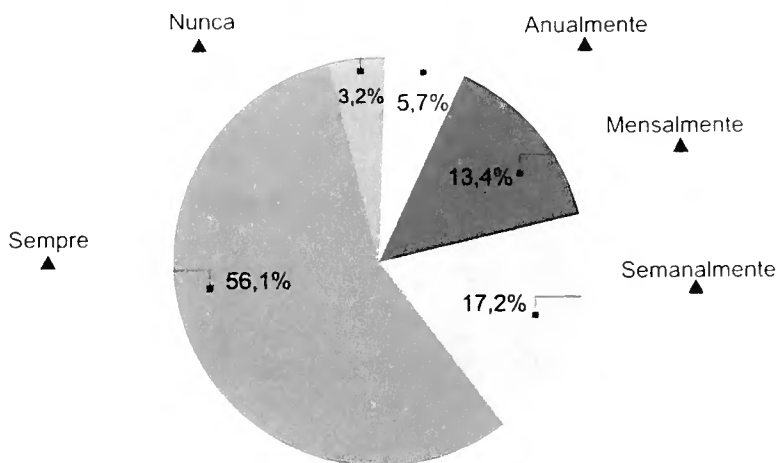
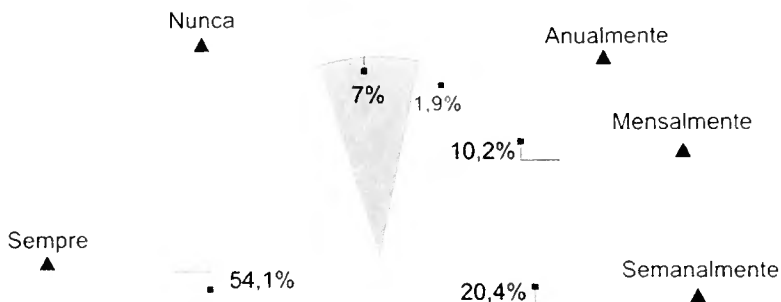


Figura 34 – Percentagem de escolha da opção “E-Mail”

E-Mail



Bibliografia

- Alavi, Maryam e Leidner, Dorothy E. (2001), *Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*, MIS Quarterly, vol. 25, nº. 1, pp. 107-136.
- Allee, Verna (1997), *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*, Butterworth-Heinemann.
- Almeida, António (2002), *Qualidade no Software*, Universidade Aberta.
- Awad, Elias M. e Ghaziri, Hassan M. (2004), *Knowledge Management*, Pearson Education International.
- Boisot, Max H. (1998), *Knowledge Assets – Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, Oxford University Press.
- Bukowitz, Wendi R. e Williams Ruth L. (2000), *The Knowledge Fieldbook*, Pearson Education.
- Cabrita, Rosário (2004), *O Conhecimento: Um Recurso Inesgotável Cujas Aquisição Exige Tempo e Esforço*, Inforbanca, vol. 62, pp. 4-8.
- Cascão, Ferreira (2004), *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: Um Estudo Exploratório de Inovações na Gestão das Pessoas*, Editora RH.
- Clausen, Helge, *New Library World*, file://M:\MSOFFICE\pqdweb.htm, consultado em: 20-04-2004.
- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business Scholl Press.

Despres, Charles e Chauvel, Daniele (2000), *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann.

Drucker, Peter F. (2001), *O Melhor de Peter Drucker: O Homem, A Administração, A Sociedade*, Editora Nobel.

Evernden, Roger e Evernden, Elaine (2003), *Information First: Integrating Knowledge and Information Architecture for Business Advantage*, Elsevier Butterworth-Heinemann.

Figallo, Cliff e Rhine, Nancy (2002), *Building the Knowledge Management Network: Best Practices, Tools, and Techniques for Putting Conversations to Work*, John Wiley.

Finneran, Tom, *A Component-based Knowledge Management System*, <http://www.tdan.com/i009hy04.htm>, consultado em: 30-05-2004.

Gamble, Paul R. e Blackwell, John (2002), *Knowledge Management: a State of the Art Guide*, Kogan Page.

Huff, Anne S. e Jenkins, Mark (2002), *Mapping Strategic Knowledge*, SAGE Publications.

Kimble, Chris e Hildreth, Paul, *Communities of Practice: Going One Step Too Far?*, <http://www.knowledgeboard.com>, consultado em: 15-08-2004.

Kryshtafovich, A., *The Questions of Knowledge Management Development*, <http://www.Knowledgeboard.com>, consultado em: 16-09-2004.

Loureiro, Joaquim Luís (2003), *Gestão do Conhecimento*, Centro Atlântico.

Malhotra, Y., *Why Knowledge Management Systems Fail? Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises*, <http://www.brint.org/WhyKMSFail.htm>, consultado em: 17-06-2004.

- Maroco, João (2003), *Análise Estatística com Utilização do SPSS*, 2ª Edição, Edições Sílabo.
- Marwick, A. D. (2001), *Knowledge Management Technology*, IBM Systems Journal, vol. 40, nº 4, pp. 814-830.
- McElroy, Mark W. (2002), *The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and Sustainable Innovation*, Butterworth-Heinemann.
- Melo, Luiz Eduardo Vasconcelos de (2003), *Gestão do Conhecimento: Conceitos e Aplicações*, Érica.
- Mil'ner, B. (2001), *Knowledge Management: The Challenge of the Twenty-First Century*, Problems of Economic Transition, vol. 43, nº 10, pp. 65-78.
- Nonaka, Ikujiro e Takeuchi, Hirotaka (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro e Teece, David (2001), *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, SAGE Publications.
- Olsevicova, Kamila (2003), *Organizational Memory for Improving Learning Management Systems*, 3rd European Knowledge Management Summer School, pp. 1-5.
- Pereira, Alexandre e Poupa, Carlos (2003), *Como Escrever uma Tese, Monografia ou Livro Científico Usando o Word*, 2ª Edição, Edições Sílabo.
- Pires, A. Ramos (2004), *Qualidade: Sistemas de Gestão da Qualidade*, 3ª Edição, Edições Sílabo.

Pitt, Leyland F., Watson, Richard T. e Kavan, C. Bruce (1995), *Service Quality: A Measure of Information Systems Effectiveness*, MIS Quarterly, vol. 19, nº 2, pp. 173-187.

Polany, Michael, *Tacit Knowledge*, <http://www.infed.org/thinkers/polanyi.htm>, consultado em: 17-06-2004.

Prusak, L. (2001), *Where Did Knowledge Management Come From?*, IBM Systems Journal, vol. 40, nº 4, pp.1002-1007.

Ravichandran, T. e Rai Arun (2000), *Quality Management in Systems Development: An Organizational System Perspective*, MIS Quarterly, vol. 24, nº 3, pp. 381-415.

Seja bem vindo à minha empresa!, <http://www.microsoft.com/portugal/revista>, consultado em 20-10-2004.

Serrano, António e Fialho, Cândido (2003), *Gestão do Conhecimento: O Novo Paradigma das Organizações*, FCA – Editora de Informática.

Silva, Ricardo Vidigal da e Neves, Ana (2003), *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento*, Edições Sílabo.

Stewart, Thomas A. (1999), *Capital Intelectual: A Nova Riqueza das Organizações*, 1ª Edição, Edições Sílabo.

The Knowledge Management Process, <http://www.rhsmith.umd.edu/is/malavi/icis-97-KMS/sld011.htm>, consultado em: 13-06-2004.

Thomas, J. C., Kellog, W. A. e Erickson, T. (2001), *The Knowledge Management Puzzle: Human and Social Factors in Knowledge Management*, IBM Systems Journal, vol. 40, nº 4, pp. 863-884.

Wilson, T. D., *The Nonsense of 'Knowledge Management'*,
file://C:\Musica\The%20nonsense%20of%20'knowledge%20management'.htm,
consultado em: 16-09-2004.

Wixon, Barbara H. e Watson, Hugh J. (2001), *An Empirical Investigation of the Factors Affecting Data Warehousing Success*, MIS Quarterly, vol. 25, nº 1, pp. 17-41.

Yin, Robert K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3ª Edição, SAGE Publications.