

Samuel José Fonseca Monteiro

**PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:
CONFLUÊNCIAS E DINÂMICAS DE INFLUÊNCIA NO SECTOR DA CERÂMICA EM PORTUGAL**

Coimbra | 2010



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FPCEUC FACULDADE DE PSICOLOGIA
E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Dissertação de Doutoramento em Psicologia
Especialização em Psicologia das Organizações
Apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
da Universidade de Coimbra
Coimbra | 2010

Orientadora: Prof^ª. Doutora Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais Andrade Cardoso

Investigação apoiada pela Fundação para a Ciência e Tecnologia
POCI – 2010
SFRH/BD/25034/2005



“The knowledge management literature has currently reached the point of acknowledging the importance of people management themes, but has not made the next step of investigating and theorizing these issues in detail. These two fields of human resources management (HRM) and knowledge management (KM) are still somehow disconnected... combining human resource management initiatives with those of knowledge management will help improve organizational performance...” (Afiouni, 2007, p.124)

“Through right philosophy and systems, HR can play a leading role in KM” (Thite, 2004, p. 40)

“..there is little to talk about the role of HR practices in KM, unless both HRM and KM have been taken seriously by management.” (Oltra, 2005, p. 81)

“The human side of enterprise is ‘all of piece’ – that the theoretical assumptions management holds about controlling its human resources determine the whole character of the enterprise...

...What are your assumptions (implicit as well as explicit) about the most effective way to manage people?” (McGregor & Cutcher-Gershenfeld, 2006, p. xxii-xxiii)

AGRADECIMENTOS

Àqueles que, de forma próxima e directa, assumiram papéis determinantes no desenvolvimento e acompanhamento deste percurso e projecto de investigação dirigimos e inscrevemos, aqui, poucas palavras, mas de sentido e profundo reconhecimento.

- Pela implicação activa e efectiva em cada momento de orientação deste trabalho à Professora Doutora Leonor Cardoso um agradecimento inicial. Reconhecemos-lhe, gratos, todas as oportunidades de evolução, todos os estímulos à mudança pessoal e ao exigente progresso profissional e científico, todas as sinergias relacionais propiciadas, o espaço e liberdade concedidos. Por fim e para o fim, a sua tolerância e o privilégio de sentir no seu profissionalismo a sua amizade.

- À Mestre Cláudia Figueiredo um obrigado pelo seu interesse, desinteressado, e pela forma sempre disponível com que acompanhou o desenvolvimento deste trabalho e nos estimulou a progredir.

- Às Mestres Carolina Viana da Fonseca e Tânia Rodrigues um agradecimento pelo seu empenho e envolvimento activo na logística da fase de constituição da amostra.

- Ao Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro, no nome do Eng.º Victor Francisco e Eng.ª Regina Santos, um agradecimento pela facilitação e mediação relacional com contextos organizacionais participantes.

- Agradecemos aos colaboradores, interlocutores e responsáveis das organizações participantes nos estudos empíricos, pelo acolhimento, pela disponibilidade e pela implicação neste projecto.

- Aos colegas do Departamento de Psicologia e Educação, da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior, pelo contínuo interesse e estímulo um muito obrigado.

- Pela concessão de bolsa de doutoramento e apoio à divulgação científica um reconhecimento à Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

- Um agradecimento à minha família, em especial aos meus Pais, pela confiança e (omni)presença, no incondicional suporte dos dias, todos os dias, em todos os momentos, desde sempre. O meu reconhecimento, para sempre.

- Pelos tempos sem tempo, que metido comigo, não foram contigo. Por tudo aquilo em que isto e tudo o que esteve envolvido nisto não pôde ser uma outra coisa, connosco, a ti, Sara, pela tua presença, na minha ausência, um obrigado final, mas principal.

RESUMO

A presente investigação de doutoramento, na área de especialização de Psicologia das Organizações, centra-se no estudo do conhecimento organizacional e seus processos de gestão. Focaliza a problemática dos seus condicionantes e da sua não independência (conceptual e operativa) face à (natureza dos pressupostos de) aplicação de processos organizacionais de gestão dos recursos humanos (GRH), em particular, os de formação, de avaliação e de compensação. Visa apreender a representatividade de aplicação destes processos e aprofundar a inteligibilidade das suas dinâmicas, de confluência e de influência, em organizações de um sector de actividade industrial tradicional, em Portugal, na era do conhecimento.

Assumindo uma perspectiva cultural e historicamente construída da evolução e/ou mudança na gestão dos recursos humanos e do conhecimento, a componente teórica desenvolve-se num exercício retrospectivo de enquadramento individual de cada temática. O ponto de transição para a componente empírica conclui-se com um exercício de revisão de referências bibliográficas, sistematizadas e agregadas de acordo com a sua natureza, no contributo para o estudo da associação confluyente entre os domínios.

Sustentada no trabalho de revisão teórica sobre as *concepções*, que percorre os capítulos da primeira parte, a segunda centra-se nas *relações* e suas *implicações*. Caracteriza-se pela integração de dois estudos empíricos, com objectivos complementares, mas assentes em estratégias metodológicas distintas. Um primeiro consiste num estudo quantitativo, desenvolvido numa amostra do sector cerâmico, com recurso à investigação por questionário anónimo, auto-administrado, estruturado a partir de uma fase de investigação instrumental preliminar e duas fases de análise multivariada de dados, subsequentes à caracterização descritiva da aplicação dos processos no sector. A partir do desenvolvimento e validação de instrumentos de medida e dos dados recolhidos junto de 1065 sujeitos, de 55 organizações, de 4 subsectores de actividade, realizaram-se, numa primeira fase, análises de regressão múltipla hierárquica, que permitiram o teste hipotético do(s) impacto(s) de três modelos de preditores, em quatro dimensões critério da gestão do conhecimento.

A partir dos resultados desta primeira fase, do primeiro estudo, pode em geral concluir-se que a formação, entendida como investimento, num quadro valorativo com

processos de compensação e de avaliação, se constitui como um ambiente mais propício à aplicação de processos de gestão do conhecimento, do que uma perspectiva da formação assente em pressupostos de constrangimento e restritivos dos seus processos, implicações e resultados, que tenderá a conduzir, antagonicamente, a uma não orientação da cultura organizacional para a valorização do conhecimento e, até, à diminuição da aplicação das suas práticas formais. Pode considerar-se, a partir destes resultados, a relativização do valor da formação para o desenvolvimento e aplicação de processos de gestão do conhecimento, sendo a sua aplicação profícua, apenas, nos casos em que assume uma orientação valorativa ou de investimento. Existem, também, evidências de benefícios da sua integração num quadro de gestão integrada com a aplicação de processos de compensação, baseados no mérito e em recompensas intrínsecas.

As conclusões das análises de regressão múltipla e o referencial teórico desenvolvido na primeira parte estiveram na base da especificação e estimação, numa segunda fase do primeiro estudo, de um modelo de equações estruturais, parcimonioso, que assumiu o propósito de confirmar, na globalidade, o impacto proficiente de processos integrados de formação e compensação, nas suas dimensões valorativas, ao nível das dinâmicas de quatro processos de gestão do conhecimento. O modelo híbrido de base foi avaliado primariamente na sua componente de medida e depois na estrutural, sendo a sua plausibilidade aferida segundo a estratégia dos modelos concorrentes.

A avaliação do modelo base permitiu reforçar a concepção de que a aplicação da formação e da compensação, nas suas perspectivas valorativas, afectam de forma directa processos de gestão do conhecimento, mas, em particular, parecem estar associados de forma positiva com a criação de um ambiente organizacional culturalmente orientado para a valorização do conhecimento, que influi, por sua vez, de forma positiva nas práticas formais, nos processos estratégicos e ainda nos processos informais de gestão social e discursiva do conhecimento.

O primeiro estudo, nas suas fases constituintes, permitiu constatar que no sector da cerâmica se encontra uma baixa a moderada aplicação de processos orientados para a gestão das pessoas e do conhecimento e reforçar, empiricamente, a ideia basilar deste trabalho de que a perspectivação dos processos de gestão do conhecimento não será independente face à orientação valorativa de processos nucleares de GRH, aplicados num dado espaço-tempo organizacional.

Com o objectivo de aproximação à realidade e pragmática operativa dos processos e sua relação na prática e a partir das práticas desenvolveu-se um segundo estudo empírico de natureza qualitativa, com recurso à metodologia do estudo de caso. Os dois casos organizacionais analisados permitiram matizar os dados recolhidos no primeiro estudo, com exemplos de processos, práticas e exemplos de iniciativas reais, em duas organizações de dimensões, subsectores de actividade e idades muito distintos. Nesta síntese realçamos a convergência entre os resultados dos estudos empíricos, mas, sobretudo, o facto de a partir das evidências recolhidas e descritas qualitativamente, se considerar necessário relativizar e alargar o espectro de análise da interface entre os fenómenos assumida ao longo do primeiro estudo.

ABSTRACT

This PhD research, in the Organizational Psychology area of specialization, focuses on the study of organizational knowledge and its management processes. It focuses on its constraints and its (conceptual and operative) non-independence over (the nature of the assumptions of) the organizational processes application of human resources management (HRM), in particular, those related to training, evaluation and compensation. It aims to understand the application and representation of these processes and deepen the intelligibility of its dynamics of confluence and influence in organizations of a traditional industrial activity sector in Portugal, in the knowledge era.

Assuming a perspective culturally and historically built from evolution and/or change in the human resources and knowledge management, the theoretical component evolves in a retrospective exercise of framing each individual subject. The transition point for the empirical component concludes with a review exercise of references, systematized and aggregated according to their nature, contributing to the study of association and confluence between the areas.

Sustained in the theoretical review of *concepts* which traverse the chapters of the first part; the second part focuses on *relationships* and their *implications*. It is characterized by the integration of two empirical studies with complementary objectives, but based on different methodological strategies. The first is a quantitative study, in a sample of the ceramic industry, developed by anonymous, self-administered, questionnaires structured from an instrumental preliminary investigation phase and two phases of multivariate data analysis, subsequent to the descriptive characterization of procedures application in the sector. From the development and validation of measurement instruments and data collected from 1065 subjects from 55 organizations in 4 subsectors of activity, took place in a first step, a hierarchical multiple regression analysis, which led to the hypothesis test of impact(s) of three models of predictors on four criterion dimensions of knowledge management.

From the results of the initial phase of the first study, can be generally concluded that training, understood as an investment, in a framework with processes of compensation and evaluation, constitutes a more favorable environment for implementation of knowledge management processes than a perspective of training based on restrictive and constrained assumptions of their processes, implications and results, which tend to lead antagonistically to a non-oriented organizational culture for

the enhancement of knowledge and, ultimately, to decrease the implementation of its formal practices.

Following the obtained results, the relative value of training for the development and implementation of knowledge management processes, and their implementation, can be considered useful, only, in cases in which assume a value orientation or investment. There is also evidence of benefits of its integration in a framework of integrated management with the implementation of processes for compensation based on merit, and intrinsic rewards.

The findings of multiple regression analysis and the theoretical framework developed in the first part led to the specification and estimation, in a second part of the first study, of a parsimonious structural equation model, which assumed the purpose of confirming on the whole, the proficient impact of training and compensation integrated processes, in its investment dimension, in terms of its impacts on the dynamic of four knowledge management processes. The original hybrid model was evaluated primarily on its measure component and then in its structural component, and their plausibility was assessed according to the competing models strategy.

The evaluation of the base model strengthened the view that implementation of training and compensation outlook, in its positive processes, directly affect the management of knowledge, but, in particular, seem to be positively associated with the creation of an organizational environment culturally oriented for the enhancement of knowledge, which influences, in turn, positively, in formal practices, the strategic processes and also in informal processes of social and discursive management of knowledge.

The first study, in its constituent phases, revealed that in the ceramics sector there is a low to moderate application-driven process for managing people and knowledge, and enhanced, empirically, the basic idea of this research that the processes of knowledge management would not be independent of the value orientation of nuclear processes of HRM, applied in a given space-time organization.

In order to move closer to reality and pragmatic operational processes and their relationship in practice, and from practice, a second empirical study of qualitative nature has been developed, using the methodology of case study. The two analyzed organizational cases add to the data collected in the first study examples of processes, practices and examples of real initiatives in two organizations of dimensions, sub-sectors of activity and very different ages. In this synthesis we highlight the

convergence between the results of empirical studies, but above all the fact from the evidence collected and described qualitatively, it is deemed necessary to broaden the spectrum analysis of the interface between phenomena assumed throughout the first study.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO GERAL.....	19
PRIMEIRA PARTE ENQUADRAMENTO TEÓRICO	
CAPÍTULO I – ORGANIZAÇÃO, CONHECIMENTO E SUA GESTÃO.....	26
1. GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: DELIMITAÇÃO CONCEPTUAL, EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS.....	27
1.1. Conhecimento e sua gestão: conceptualizações.....	27
1.1.1. Conceptualização processual e ontológica do conhecimento organizacional e sua gestão.....	37
1.1.2. Conceptualização e evolução geracional da investigação e intervenção em gestão do conhecimento.....	41
1.2. Macro-perspectivas em gestão do conhecimento.....	52
1.2.1. Taxionomia de modelos, estratégias e discursos em gestão do conhecimento.....	58
2. FACETA HUMANA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: O PAPEL (CONDICIONANTE) DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS.....	69
2.1. Recursos humanos e recursos de conhecimento – Fundamentos para uma confluência estratégica de processos organizacionais de gestão.....	72
CAPÍTULO II – ORGANIZAÇÃO, RECURSOS HUMANOS E SUA GESTÃO.....	86
1. GESTÃO DOS TRABALHADORES EM TRANSIÇÃO – DESENVOLVIMENTO E/OU MUDANÇA?.....	87
1.1. Gestão dos trabalhadores – (Re)Definições de uma era industrial a uma era do conhecimento.....	94
1.2. Mudanças da, e na, gestão dos recursos humanos: Contributos para um referencial desenvolvimentista dual.....	118
2. A FORMAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS, O CONHECIMENTO E SUA GESTÃO.....	140
2.1. Formação: contributos para uma delimitação conceptual.....	141
2.2. Evolução de perspectivas e dos pressupostos da formação.....	145
2.3. Da formação ao desempenho - num quadro de desenvolvimento integrado de recursos humanos com sistemas de avaliação e compensação.....	157
3. DINÂMICAS RELACIONAIS ENTRE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	174
3.1. Análise sinóptica de estudos.....	174

SEGUNDA PARTE
ESTUDOS EMPÍRICOS

INTRODUÇÃO – DELIMITAÇÃO DOS ESTUDOS E ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS.....	199
CAPÍTULO III – PRIMEIRO ESTUDO – DA PERSPECTIVAÇÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E DE GESTÃO DO CONHECIMENTO À ANÁLISE DAS SUAS DINÂMICAS RELACIONAIS.....	200
1. AMOSTRA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE RECOLHA DE DADOS.....	201
1.1. Constituição da amostra.....	201
1.1.1. Procedimentos metodológicos de recolha de dados.....	203
1.2. Caracterização geral das organizações constituintes da amostra.....	205
1.3. Caracterização geral dos inquiridos da amostra.....	211
1.3.1. Sexo.....	211
1.3.2. Idade.....	212
1.3.3. Função.....	213
1.3.4. Departamento e área funcional.....	214
1.3.5. Experiência profissional na função actual.....	214
1.3.6. Habilitações literárias.....	215
2. INSTRUMENTOS DE MEDIDA, VARIÁVEIS E OPERACIONALIZAÇÃO DE CONSTRUCTOS.....	217
2.1. Pressupostos, considerações e procedimentos prévios à análise psicométrica dos instrumentos.....	217
2.2. Questionário de gestão do conhecimento (GC).....	220
2.2.1. Análise dimensional do questionário de gestão do conhecimento (GC) na sua versão reduzida – Validade de constructo e fiabilidade:.....	222
2.2.1.1. Análise factorial confirmatória da estrutura emergente do estudo de Cardoso (2003) na presente amostra.....	223
2.2.1.2. Análise factorial exploratória do questionário de gestão de conhecimento (GC) na sua versão reduzida.....	227
2.2.1.3. Análise factorial confirmatória final da estrutura dimensional do questionário (GC) na sua versão reduzida.....	236
2.3. Questionários de gestão de recursos humanos (PPFP; PPAD; PPSR).....	242
2.3.1. Desenvolvimento dos instrumentos e validade de conteúdo.....	243
2.3.1.1. Etapa 1 – Realização de entrevistas exploratórias.....	243
2.3.1.2. Etapa 2 – Elaboração da versão prévia do questionário.....	244
2.3.1.3. Etapa 3 – Pré-teste ou estudo piloto.....	245
2.3.2. Análise psicométrica exploratória do questionário de perspectivas e pressupostos da formação profissional (PPFP) – validade de conteúdo, constructo e fiabilidade.....	246
2.3.3. Análise psicométrica exploratória do questionário de perspectivas e pressupostos da avaliação de desempenho (PPAD) – validade de conteúdo, validade de constructo e fiabilidade.....	249
2.3.4. Análise psicométrica exploratória do questionário de perspectivas e pressupostos dos sistemas de recompensa (PPSR) – validade de conteúdo, validade constructo e fiabilidade.....	252
3. PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E DO CONHECIMENTO: DIAGNÓSTICO DO SECTOR DA CERÂMICA EM PORTUGAL	254
3.1. Resultados.....	256
3.1.1. Caracterização e análise descritiva da perspectivação de aplicação de processos de formação.....	256
3.1.2. Caracterização e análise descritiva da perspectivação de aplicação de processos de avaliação.....	258
3.1.3. Caracterização e análise descritiva da perspectivação de aplicação de processos de compensação.....	259
3.1.4. Caracterização e análise descritiva da perspectivação de aplicação de processos de gestão do conhecimento	261

3.1.4.1. Indicadores perceptivos de aplicação de processos de gestão do conhecimento – Uma análise intra e inter sectorial	263
4. DINÂMICAS RELACIONAIS ENTRE FORMAÇÃO – NO QUADRO DA GESTÃO INTEGRADA DE RECURSOS HUMANOS – E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	269
4.1. Análises exploratórias de relações a partir de análises parcelares – Previsão usando diversas variáveis independentes – regressão múltipla.....	270
4.1.1. Objectivos, variáveis consideradas e hipóteses de investigação.....	270
4.1.2. Resultados.....	274
4.1.2.1. Influência(s) nas práticas de gestão do conhecimento.....	276
4.1.2.2. Influência(s) na orientação cultural para o conhecimento.....	279
4.1.2.3. Influência(s) na gestão estratégica do conhecimento.....	282
4.1.2.4. Influência(s) na gestão social e discursiva do conhecimento.....	283
4.1.2.5. Análise dos resultados das equações de regressão face às hipóteses	285
4.2. Modelação de equações estruturais segundo uma análise de dois passos (<i>Two-step approach</i>) - Análise confirmatória de dinâmicas relacionais	292
4.2.1. <i>Modelo de medida</i>	294
4.2.1.1. Resultados das análises confirmatórias da estrutura factorial do questionário de Perspectivas e Pressupostos da Formação – PFP.....	295
4.2.1.2. Resultados das análises confirmatórias da estrutura factorial dos questionário - Perspectivas e Pressupostos dos Sistemas de Recompensa - PPSR	298
4.2.2. <i>Modelo estrutural – Especificação, Estimação e Avaliação</i>	301
4.2.2.1. Múltiplas relações de dependência inter-relacionadas a partir da modelação em equações estruturais.....	301
4.2.2.1.1. Análise de dinâmicas de confluência e de influência a partir de um modelo estrutural base.....	302
4.2.2.1.1.1. Formulação de hipóteses de relações entre variáveis.....	305
4.2.2.1.1.2. Avaliação do modelo base.....	306
4.2.2.1.2. Análise de dinâmicas de confluência e de influência a partir de modelos de equações estruturais concorrentes.....	314
4.2.2.1.2.1. Discussão dos resultados a partir da avaliação comparativa de modelos estruturais.....	321
 CAPÍTULO IV – SEGUNDO ESTUDO – PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – ANÁLISE DE DOIS CASOS ORGANIZACIONAIS NO SECTOR DA CERÂMICA.....	323
1. METODOLOGIA.....	324
1.1. Fundamentos e opções metodológicas	324
2. DOIS ESTUDOS DE CASO.....	331
2.1. Critérios de delimitação amostral e escolha das unidades de análise.....	331
2.2. Temáticas de investigação.....	333
2.3. Descrição e análise dos dois estudos de caso.....	337
2.3.1. O CASO DA EMPRESA – “P” – Organização e contexto de acção: Subsector industrial de cerâmica utilitária e decorativa.....	337
2.3.1.1. Gestão de recursos humanos na empresa “P”.....	341
2.3.1.2. Evidências do alinhamento relacional entre gestão de recursos humanos e gestão do conhecimento na empresa “P”.....	344
2.3.2. O CASO DA EMPRESA – “L” – Organização e contexto de acção: Subsector industrial de cerâmica de acabamentos.....	357
2.3.2.1. Gestão de recursos humanos na empresa “L”.....	360
2.3.2.2. Evidências do alinhamento relacional entre gestão de recursos humanos e gestão do conhecimento na empresa “L”.....	363
2.4. Considerações finais da análise de dois casos organizacionais.....	369
 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	371

BIBLIOGRAFIA.....	386
--------------------------	------------

ANEXOS.....	414
--------------------	------------

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Questionários de caracterização organizacional.....	415
Anexo 2 – Questionário de gestão do conhecimento – “GC”.....	420
Anexo 3 – Questionários de gestão dos recursos humanos – “PPFP”, “PPAD” e “PPSR”.....	424
Anexo 4 – Questionário sócio-demográfico.....	429
Anexo 5 – Guião de entrevista.....	431
Anexo 6 – Listagem de organizações participantes nos estudos.....	449

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação dos Conhecimentos.....	31
Quadro 2 – Síntese de actividades e processos relativos conhecimento.....	38
Quadro 3 – Estratégias de gestão do conhecimento e processos nucleares de recursos humanos.....	55
Quadro 4 – Características de paradigmas genéricos em gestão do conhecimento.....	57
Quadro 5 – Modelos em gestão do conhecimento.....	63
Quadro 6 – A Gestão de Recursos Humanos em três eras organizacionais.....	102
Quadro 7 – A Gestão de Recursos Humanos em transição.....	117
Quadro 8 – Pressupostos contrastantes.....	130
Quadro 9 – Factores influentes na relação entre gestão dos recursos humanos e gestão do conhecimento.....	162
Quadro 10 – Mudança nas organizações.....	168
Quadro 11 – Sistematização de referências bibliográficas específicas sobre a relação entre gestão dos recursos humanos e gestão do conhecimento.....	175
Quadro 12 – Distribuição da amostra de organizações segundo a dimensão.....	206
Quadro 13 – Distribuição da amostra de organizações segundo os subsectores de actividade.....	208
Quadro 14 – Caracterização global da amostra.....	210
Quadro 15 – Distribuição da amostra de organizações segundo o sexo.....	212
Quadro 16 – Distribuição dos inquiridos segundo o tipo de contrato.....	213
Quadro 17 – Distribuição dos inquiridos segundo o tipo de função que desempenha.....	213
Quadro 18 – Distribuição dos inquiridos segundo o departamento.....	214
Quadro 19 – Distribuição dos inquiridos segundo o tempo de trabalho na função.....	215
Quadro 20 – Distribuição dos inquiridos segundo o tempo de trabalho na empresa.....	215
Quadro 21 – Resultados da Análise Factorial Confirmatória – Índices globais de ajustamento.....	225
Quadro 22 – Indicadores de adequação da amostra e da matriz à realização de análises factoriais.....	227
Quadro 23 – <i>Eigenvalues</i> empíricos e aleatórios GC.....	229
Quadro 24 – Sumário dos resultados da análise factorial exploratória ao GC para a amostra total – Estrutura tri-dimensional.....	230
Quadro 25 – Sumário dos resultados da análise factorial exploratória ao GC para a amostra total – Estrutura tetra-dimensional.....	233
Quadro 26 – Índices de ajustamento para a AFC com base nos modelos testados do questionário GC.....	237
Quadro 27 – Correlações entre factores, <i>alphas</i> de Cronbach e <i>AVEs</i>	240
Quadro 28 – Sumário dos resultados da análise factorial confirmatória ao GC.....	241
Quadro 29 – Indicadores de adequação da amostra e da matriz à factorização.....	246
Quadro 30 – <i>Eigenvalues</i> empíricos e aleatórios PPFP.....	246
Quadro 31 – Sumário dos resultados da análise factorial exploratória ao PPFP.....	247
Quadro 32 – Média (M), desvio-padrão (DP), correlação corrigida (r) e alfa de Cronbach excluindo o item (α) do instrumento PPFP (n=1065).....	248
Quadro 33 – Síntese da análise psicométrica da escala PPFP.....	248
Quadro 34 – <i>Eigenvalues</i> empíricos e aleatórios PPAD.....	250
Quadro 35 – Sumário dos resultados da análise factorial exploratória ao PPAD.....	251
Quadro 36 – Média (M), desvio-padrão (DP), correlação corrigida (r) e alfa de Cronbach, excluindo o item (α) do PPAD.....	251
Quadro 37 – Síntese da análise psicométrica da escala PPAD.....	252

Quadro 38 – <i>Eigenvalues</i> empíricos e aleatórios PPSR.....	252
Quadro 39 – Sumário dos resultados da análise factorial exploratória ao PPSR.....	253
Quadro 40 – Média (M), desvio-padrão (DP), correlação corrigida (r) e alfa de Cronbach, excluindo o item (α) do PPSR.....	253
Quadro 41 – Síntese da análise psicométrica da escala PPSR.....	254
Quadro 42 – Índices de desvios médios superiores a .83 por organização.....	255
Quadro 43 – Mínimo, máximo, média e desvio-padrão das medidas de formação.....	257
Quadro 44 – Mínimo, máximo, média e desvio-padrão nas medidas de perspectivação da avaliação.....	258
Quadro 45 – Mínimo, máximo, média e desvio-padrão nas medidas de perspectivação da avaliação.....	260
Quadro 46 – Mínimo, máximo, média e desvio-padrão das medidas de gestão do conhecimento.....	261
Quadro 47 – Síntese da distribuição dos valores (Mínimo; Percentil 25, Mediana e Percentil 75; Máximo) da medida global de Gestão do Conhecimento e respectivas dimensões nas organizações do presente estudo.....	267
Quadro 48 – Modelos de regressão – Síntese de variáveis predictoras relativas aos processos de gestão dos recursos humanos.....	271
Quadro 49 – Síntese de variáveis critério relativas aos processos de gestão do conhecimento.....	272
Quadro 50 – Inter-correlações, médias e desvios padrão das variáveis predictoras e critério.....	275
Quadro 51 – Coeficientes e medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.0.) na dimensão práticas de gestão do conhecimento.....	276
Quadro 52 – Coeficientes e medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.1.) na dimensão práticas de gestão do conhecimento.....	277
Quadro 53 – Coeficientes e medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.2.) na dimensão práticas de gestão do conhecimento.....	278
Quadro 54 – Coeficientes e medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.0.) na dimensão orientação cultural para o conhecimento.....	279
Quadro 55 – Coeficientes e medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.1.) na dimensão orientação cultural para o conhecimento.....	280
Quadro 56 – Coeficientes e medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.2.) na dimensão orientação cultural para o conhecimento.....	281
Quadro 57 – Coeficientes e medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.0.) na dimensão gestão estratégica do conhecimento.....	282
Quadro 58 – Coeficientes e medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.1.) na dimensão gestão estratégica do conhecimento.....	282
Quadro 59 – Coeficientes e medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.2.) na dimensão gestão estratégica do conhecimento.....	283
Quadro 60 – Medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.0.) na dimensão gestão social e discursiva do conhecimento.....	284
Quadro 61 – Coeficientes e medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.1.) na dimensão gestão social e discursiva do conhecimento.....	284
Quadro 62 – Coeficientes e medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.2.) na dimensão gestão social e discursiva do conhecimento.....	285
Quadro 63 – Síntese de análises de regressão - Coeficientes de regressão β e significância estatística.....	286
Quadro 64 – Síntese comparativa de coeficiente de determinação R^2 , R^2 ajustado e ΔR^2	289
Quadro 65 – Variáveis seleccionadas para especificação de modelo estrutural base.....	294
Quadro 66 – Índices de ajustamento para as análises factoriais confirmatórias com base nos modelos testados do PFPF.....	296
Quadro 67 – Sumário dos resultados da análise factorial confirmatória ao PFPF.....	297
Quadro 68 – Correlações entre factores, <i>alphas</i> de Cronbach e AVEs.....	298
Quadro 69 – Índices de ajustamento para as análises factoriais confirmatórias com base nos modelos testados do PPSR.....	299
Quadro 70 – Sumário dos resultados da análise factorial confirmatória ao PPSR.....	300
Quadro 71 – Correlações entre factores, <i>alphas</i> de Cronbach e AVEs.....	301
Quadro 72 – Índices de ajustamento para o modelo estrutural base estimado.....	306
Quadro 73 – Estimativas estandardizadas da solução final do modelo base.....	308
Quadro 74 – Estimativas estandardizadas da solução final do modelo base – Quatro dimensões de gestão do conhecimento.....	309
Quadro 75 – Estimativas estandardizadas da solução final do modelo base – Dimensões da formação (F_PFPF1) e da compensação (F_PPSR1).....	309

Quadro 76 – Índices de ajustamento para o I modelo estrutural concorrente.....	316
Quadro 77 – Estimativas estandardizadas da solução final do I modelo concorrente.....	317
Quadro 78 – Índices de ajustamento para o II modelo estrutural concorrente.....	319
Quadro 79 – Estimativas estandardizadas da solução final do II modelo concorrente.....	320
Quadro 80 – Comparação de índices de ajustamento nos modelos concorrentes face ao modelo base.....	321
Quadro 81 – Códigos das dez organizações com valores médios mais elevados no instrumento “GC” na amostra do primeiro estudo.....	331
Quadro 82 – Temáticas de Investigação – Síntese de guião de entrevistas semi-estruturadas.....	335
Quadro 83 – Análise <i>SWOT</i> – Caso “P”.....	340
Quadro 84 – Tópicos de análise da formação profissional e gestão de recursos humanos.....	342
Quadro 85 – Tópicos de análise do conhecimento e sua gestão.....	345
Quadro 86 – Análise <i>SWOT</i> – Caso “L”.....	359
Quadro 87 – Tópicos de análise formação profissional e gestão de recursos humanos.....	361
Quadro 88 – Tópicos de análise – Conhecimento e sua gestão.....	364

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Tipologia de abordagens em gestão do conhecimento.....	65
Figura 2 – Modelo dos valores contrastantes.....	136
Figura 3 – Quatro configurações relacionais entre estratégias de gestão de recursos humanos e de gestão do conhecimento.....	186
Figura 4 – Distribuição dos valores (Mínimo; Percentil 25, Mediana e Percentil 75; Máximo) da medida global de Gestão do Conhecimento na amostra do presente estudo.....	264
Figura 5 – Distribuição dos valores (Mínimo; Percentil 25, Mediana e Percentil 75; Máximo) da medida global de Gestão do Conhecimento numa amostra de 50 organizações do sector industrial da zona centro (Cardoso, 2003).....	264
Figura 6 – Distribuição dos valores (Mínimo, Percentil 25, Mediana, Percentil 75 e Máximo) nas práticas de gestão do conhecimento na amostra do presente estudo.....	265
Figura 7 – Distribuição dos valores (Mínimo, Percentil 25, Mediana, Percentil 75 e Máximo) nas práticas de gestão do conhecimento numa amostra de 50 organizações do sector industrial da zona centro (Cardoso, 2003).....	265
Figura 8 – Distribuição dos valores (Mínimo, Percentil 25, Mediana, Percentil 75 e Máximo) na orientação cultural para o conhecimento na amostra do presente estudo.....	266
Figura 9 – Distribuição dos valores (Mínimo, Percentil 25, Mediana, Percentil 75 e Máximo) na orientação cultural para o conhecimento numa amostra de 50 organizações do sector industrial da zona centro (Cardoso, 2003).....	266
Figura 10 – Distribuição dos valores (Mínimo, Percentil 25, Mediana, Percentil 75 e Máximo) na gestão estratégica do conhecimento na amostra do presente estudo.....	266
Figura 11 – Distribuição dos valores (Mínimo, Percentil 25, Mediana, Percentil 75 e Máximo) na gestão estratégica do conhecimento numa amostra de 50 organizações do sector industrial da zona centro (Cardoso, 2003).....	266
Figura 12 – Distribuição dos valores (Mínimo, Percentil 25, Mediana, Percentil 75 e Máximo) na gestão social e discursiva do conhecimento na amostra do presente estudo.....	266
Figura 13 – Distribuição dos valores (Mínimo, Percentil 25, Mediana, Percentil 75 e Máximo) na gestão social e discursiva do conhecimento numa amostra de 50 organizações do sector industrial da zona centro (Cardoso, 2003).....	266
Figura 14 – Representação pictórica da lógica conceptual hipotética subjacente à especificação do modelo estrutural base.....	302
Figura 15 – Diagrama de caminhos (“ <i>Path Diagram</i> ”) do modelo base, com representação apenas das relações estatisticamente significativas.....	307
Figura 16 – Representação pictórica da lógica conceptual hipotética subjacente à especificação do I modelo estrutural concorrente.....	315
Figura 17 – Diagrama de caminhos (“ <i>Path Diagram</i> ”) de I modelo estrutural concorrente, com representação das relações estatisticamente significativas.....	316
Figura 18 – Representação pictórica da lógica conceptual hipotética subjacente à especificação do II modelo estrutural concorrente.....	318
Figura 19 – Diagrama de caminhos (“ <i>Path Diagram</i> ”) do II modelo estrutural concorrente, com representação das relações estatisticamente significativas.....	319

Figura 20 - Caracterização da estrutura da organização “P” segundo o “MECOR”	338
Figura 21 - Caracterização da estrutura da organização “L” segundo o “MECOR”	358

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição da amostra de organizações segundo a dimensão pelos três subsectores.....	208
Gráfico 2 – Distribuição dos inquiridos por intervalo etário, segundo o sexo.....	212
Gráfico 3 – Habilitações literárias dos inquiridos segundo o sexo.....	216
Gráfico 4 – Valores médios das medidas de perspectivação da formação.....	257
Gráfico 5 – Valores médios das medidas de perspectivação da avaliação.....	259
Gráfico 6 – Valores médios das medidas de perspectivação dos sistemas de recompensa.....	260
Gráfico 7 – Valores médios das medidas de gestão do conhecimento (total, práticas de gestão do conhecimento, orientação cultural para o conhecimento, gestão estratégica do conhecimento e gestão social e discursiva do conhecimento) por subsector de actividade.....	262
Gráfico 8 – Valores médios das medidas de gestão do conhecimento (total, práticas de gestão do conhecimento, orientação cultural para o conhecimento, gestão estratégica do conhecimento e gestão social e discursiva do conhecimento) por subsector de actividade em função da dimensão organizacional.....	262

INTRODUÇÃO GERAL

A presente dissertação de doutoramento, na área de especialização de Psicologia das Organizações, insere-se numa linha de investigação que focaliza o conhecimento organizacional, os recursos humanos, suas perspectivas e pressupostos de gestão¹, numa óptica diacrónica de concepções e exploratória de relações e implicações para a organização e para o organizar.

A investigação centra-se na problemática da não neutralidade aplicativa de processos de gestão do conhecimento face à natureza e orientação cultural de processos organizacionais nucleares, de gestão do trabalho e dos trabalhadores, especificamente, os de formação, de avaliação e compensação e visa aprofundar a inteligibilidade de dinâmicas relacionais destes processos, em organizações de um sector de actividade industrial tradicional - o sector cerâmico em Portugal². Posiciona-se na interface do estudo de consequentes de (perspectivas e pressupostos de) processos de gestão dos trabalhadores e dos antecedentes e condicionantes organizacionais da, e para a, operacionalização da gestão do conhecimento.

No quadro de um crescente e generalizado investimento académico e empresarial no domínio do conhecimento organizacional e suas estratégias de gestão, a presente investigação visa contribuir para um ampliar da compreensão sectorial da sua representatividade e grau de aplicação, bem como, evidenciar processos e factores organizacionais condicionantes da sua operância. Este trabalho assume como propósito primário inter-relacionar, nocionalmente, os territórios teórico-conceptuais da gestão dos trabalhadores e do conhecimento. Assumindo uma perspectiva dinâmica da mudança e/ou evolução, na conceptualização e operacionalização, quer da forma de gerir os trabalhadores, quer do gerir do conhecimento, procuram-se introduzir contributos científicos que permitam, num primeiro momento, atestar, representar, caracterizar e analisar a heterogeneidade configuracional e valorativa que se pressupõe co-existir nestes dois domínios e, num segundo momento, procurar-se-ão explorar e confirmar lógicas relacionais, explorando o papel de processos organizacionais de

¹ Privilegiando a faceta humana e comportamental dos processos de gestão do conhecimento organizacional

² A problemática deste estudo e o enfoque de investigação articula-se, numa lógica de continuidade, com duas investigações prévias, nomeadamente, com o estudo de Cardoso (2003), onde se estudaram os consequentes da gestão do conhecimento para a competitividade e, também, o estudo por nós desenvolvido - Monteiro (2007) onde se abordou a gestão do conhecimento na perspectiva da sua (pré-) operacionalização num caso organizacional industrial específico. Na sequência do estudo dos consequentes e de contributos para a (pré-)operacionalização o presente trabalho focaliza os antecedentes organizacionais da gestão do conhecimento.

gestão dos recursos humanos no grau de aplicação de processos de gestão do conhecimento.

Procura-se neste, e com este, trabalho fundamentar a relatividade operativa da gestão do conhecimento face à natureza e sofisticação dos pressupostos organizacionais vigentes e dominantes em processos de gestão dos recursos humanos, cuja orientação se considera ser um hipotético factor condicionante para a sua aplicação. Procura-se, ainda, sustentar estatisticamente que a dinâmica relacional entre processos de gestão de recursos humanos e de gestão do conhecimento será reforçada sob um prisma estratégico e integrado da primeira, nos pressupostos de orientação valorativa dos seus processos e práticas constituintes.

Em geral, hipotetiza-se neste trabalho que as orientações de base cultural, vigentes na(s) forma(s) de gerir os recursos humanos poderão influir no sentido organizacional para a aplicação de processos formais, informais e estratégicos de gestão do conhecimento. Considera-se, em particular, que as orientações na(s) forma(s) de pensar e exercer a formação dos recursos humanos, sua avaliação e a sua compensação, entendidos de forma isolada e/ou integrada poderão influir, de forma diferencial, na configuração de um enquadramento cultural intra-organizacional para a aplicação de processos de gestão do conhecimento.

As opções perfilhadas ao nível metodológico visaram a adequação ao objecto e objectivos de cada etapa da investigação realizada, recaindo sobre um design misto, integrando uma fase primária de índole fixa, quantitativa, e uma sequente e complementar de carácter flexível, qualitativo, com base numa abordagem casuística interpretativa. Para a primeira fase do estudo optou-se ao nível da recolha de dados pelo método do inquérito com recurso à técnica do questionário anónimo e auto-administrado. A segunda fase do estudo empírico foi desenvolvida tendo por base a metodologia qualitativa do estudo de caso.

A presente dissertação estruturou-se à luz do corpo de objectivos que incorpora e de onde deriva, fraccionando-se em duas partes e quatro capítulos fundamentais. Consignada a aspectos teóricos uma primeira parte visa expor e delimitar as temáticas centrais sob estudo, conferindo-lhes um enquadramento teórico-conceptual, histórico-evolutivo, nocional e semântico. A contextualização e enquadramento dos temas é efectuado mediante a selecção e revisão de fontes bibliográficas científicas, periódicas e não periódicas, a partir das quais se procura enquadrar historicamente, justificar e problematizar, incisivamente, tanto no plano teórico, como no da prática, a actualidade,

pertinência e valor científicos das temáticas nucleares e suas sub-problemáticas de investigação, de forma independente e confluyente, para o domínio de especialização em Psicologia das Organizações.

Numa segunda componente da dissertação são enquadrados, caracterizados e apresentados dois estudos empíricos, com níveis de abstracção e estratégias que se procuraram complementares na aproximação e acesso às problemáticas de investigação. Em cada um deles se fundamentam as opções metodológicas adoptadas.

O primeiro estudo empírico foi realizado numa amostra de organizações do sector da cerâmica a operar em Portugal e visou apreender a perspectiva dos colaboradores e caracterizar, por via da sua óptica, a orientação e o grau de aplicação de processos de gestão do conhecimento³ e de gestão dos recursos humanos. Devido à adopção do método do inquérito (*survey research*), com recurso à técnica do questionário anónimo e auto-administrado⁴ a fase primária e de arranque deste primeiro estudo incorporou uma componente de investigação instrumental. A partir de instrumentos desenvolvidos e validados e dos dados que estes permitiram recolher, junto dos trabalhadores, procuraram explorar-se e analisar-se dinâmicas múltiplas de associação e de influência⁵.

Sistematizamos, seguidamente, objectivos específicos prosseguidos neste primeiro estudo:

1. Constituir uma amostra de organizações do sector da cerâmica em Portugal, assumindo como critério a representatividade dos subsectores.
2. Desenvolver e validar instrumentos de medida, relativos aos processos de gestão do conhecimento e a três processos nucleares de gestão dos recursos humanos.
3. Caracterizar o nível de aplicação de processos de gestão do conhecimento e elaborar indicadores sectoriais para análise do grau de aplicação percebido

³ Assume-se, deste modo, os colaboradores como fonte privilegiada de informações sobre os processos direccionados para a sua gestão. Existindo múltiplos prismas de análise possíveis destes processos privilegia-se, neste estudo, a óptica dos trabalhadores, enquanto actores organizacionais.

⁴ Este processo de recolha de dados permite conduzir à inventariação, relativamente estruturada, de atitudes, percepções, representações, comportamentos e motivações. Apresentando como vantagem face a técnicas de recolha de informação alternativas a menor reactividade por parte dos respondentes e uma menor interferência por parte do investigador (Ghiglione & Matalon, 1997). Esta menor interferência pode, nalguns casos, significar menor controlo, o que pode ser considerado como um ponto fraco potencial desta abordagem técnica.

⁵ Para testar inter-relações entre processos complexos, que requerem a análise de múltiplas relações foram implementadas análises estatísticas multivariadas, especificamente, a análise de regressão múltipla, com um intuito exploratório de pistas relacionais, particulares, ao que se seguiu uma abordagem confirmatória com recurso à modelação em equações estruturais, no sentido de se analisarem relações, simultâneas.

da gestão do conhecimento e estabelecer uma análise inter-sectorial dos indicadores obtidos.

4. Caracterizar a aplicação de perspectivas e pressupostos de processos de formação nas organizações do sector da cerâmica e, complementarmente, elementos relativos aos sistemas de recompensa e de avaliação do desempenho;
5. Analisar as relações entre perspectivas e pressupostos da formação e a aplicação da gestão do conhecimento (e, complementarmente, outro(s) processo(s) de gestão dos recursos humanos, designadamente, os sistemas de recompensa e/ou de avaliação do desempenho);
 - 5.1. Avaliar o impacto isolado e integrado da formação, consoante a sua orientação aplicativa, confluyente ou divergente, face a processos de compensação e de avaliação, em diferentes processos de gestão do conhecimento.
 - 5.2. Avaliar o papel de uma orientação valorativa integrada de processos de gestão dos recursos humanos na operância de processos de gestão do conhecimento.

Em termos da estrutura narrativa de apresentação do primeiro estudo inicia-se com uma descrição de procedimentos metodológicos de recolha de dados e caracterização genérica da amostra ao nível das organizações e dos indivíduos, assim como, de uma análise descritiva da aplicação média dos processos sob investigação, ao nível dos diferentes subsectores. Procura-se, ainda, explorar e compreender em que medida as assumpções orientadoras e subjacentes à forma de gerir processos específicos dos recursos humanos (formação, compensação e avaliação) se constituem, em diversas dinâmicas relacionais, como variáveis com impacto significativo preditivo, positivo ou negativo, na forma como operam e se aplicam nas organizações estudadas processos nucleares de gestão do conhecimento organizacional. Para finalizar, centrar-nos-emos num modelo estrutural que visa, especificamente, a confirmação da natureza relacional operante entre perspectivas de dois processos de gestão dos recursos humanos e do conhecimento.

Na sequência do primeiro estudo, de abrangência sectorial, um segundo estudo empírico foi desenvolvido em duas empresas industriais cerâmicas, de dimensões e subsectores distintos, tendo por base a metodologia qualitativa do estudo de caso.

No seguimento de uma análise sectorial o objectivo principal nesta etapa consistiu numa aproximação à complexidade e particularidade de realidades organizacionais concretas, integrantes de dois dos subsectores mais expressivos da amostra e da

população. Procurou identificar-se, nos domínios sob investigação, a especificidade de empresas que se tivessem destacado, no primeiro estudo, por evidenciarem aplicação moderada a elevada, quer de processos relativos à gestão do conhecimento, quer de gestão de recursos humanos e que, deste modo, pudessem revelar-se contextos privilegiados para se apreender características de processos reais e exemplos de práticas concretas, ao nível da convergência, influência e do alinhamento funcionais entre práticas e processos de gestão dos recursos humanos e de gestão do conhecimento. Com este segundo estudo pretendeu-se:

1. Identificar evidências de processos e práticas de formação, em particular, e de gestão de recursos humanos, em geral, implementadas em empresas do sector cerâmico;
2. Identificar evidências de iniciativas e práticas de gestão do conhecimento implementadas em empresas do sector cerâmico;
3. Identificar e analisar evidências de práticas de gestão de recursos humanos, em geral, e de formação, em particular, associadas à potenciação de processos relativos ao conhecimento e sua gestão.

No termo desta dissertação expõem-se conclusões e reflexões integrativas, limitações, implicações, reptos à prossecução da investigação e considerações finais, culminando-se com a apresentação de referências bibliográficas citadas e anexos.

PRIMEIRA PARTE

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO I – ORGANIZAÇÃO, O CONHECIMENTO E SUA GESTÃO

1. GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: DELIMITAÇÃO CONCEPTUAL, EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS

O estudo do conhecimento organizacional e sua gestão assumem-se como elementos temáticos centrais e na essência desta dissertação. Enquanto domínio emergente⁶ na intervenção organizacional, de investigação e de interesse científico para as Ciências da Organização, em geral, e para a Psicologia do Trabalho e das Organizações, em particular, afigura-se premente e pertinente decifrar focos privilegiados de análise, sentido(s) e percurso(s) evolutivo(s) da sua investigação, nas duas últimas décadas, até ao estado da arte e prismas operativos dominantes nas análises contemporâneas, que fundamentam e estão na base do seu significativo desenvolvimento, sua diferenciação, afirmação e legitimação epistemológica e metodológica.

1.1. Conhecimento e sua gestão: conceptualizações

O século XX, em particular nas suas últimas décadas, e o século XXI⁷, na sua primeira, revelaram-se períodos de claras transformações e profundas rupturas estruturais na forma de conceber e pensar a organização, o organizar e o organizado.

A economia de mercado mundial, as suas extensões ideológicas, pressões políticas e dinâmicas expansionistas, conjugadas com a disseminação e democratização exponencial das tecnologias de informação e comunicação, assentes na sofisticação exponencial da electrónica e da micro-informática conduziram a um macro-desenvolvimento e uma (sobre)vivência acelerados e irreversivelmente globalizados.

As fracturas impostas pela distensão das inter-relações à escala global surtiram impactos significativos ao nível da estruturação intra-organizacional e desregulamentação abrupta dos espaços transaccionais inter-organizacionais. Estas transformações têm vindo a reflectir-se no papel assumido pelos diversos factores competitivos tradicionais. Acelerando a transição de uma era de produção

⁶ Embora o conhecimento esteja, ancestralmente, na base e no resultado da acção humana, a asserção e conjugação semântica entre os conceitos de *gestão* e de *conhecimento*, à partida inverosímil, um quase oxímoro, na perspectiva de Alvesson e Kärreman (2001) é, na verdade, enquanto objecto científico de análise, uma temática actual, com cerca de duas décadas de investigação.

⁷ O início do séc. XXI conserva e agudiza as características competitivas que cunharam o final do século XX. Os requisitos de adaptação ao devir reclamam um atributo essencial: a capacidade de aprender e potenciar conhecimento (Liker, 2004).

marcadamente industrial (sustentada em termos competitivos pela previsibilidade de economias de escala, com base na eficiência de processos e replicação sistemática de fórmulas produtivas, alcançadas com base em mão-de-obra massiva, aplicada de forma repetitiva e intensiva), para uma era dita pós-industrial (de base tecnológica, de serviços, de terciarização das actividades periféricas e baseada, de forma crescente, em ciclos produtivos descontínuos, actividades laborais irregulares, não estandardizadas, nem massificadas, crescentemente intensivas em conhecimento). Nesta nova era os requisitos de inovação sistemática articulam-se com o primado da qualidade, em produtos e serviços com ciclos de vida mais curtos e, tendencialmente, com requisitos de maior valor acrescentado final, comparativamente aos resultantes produtivos dos períodos históricos precedentes (Carrión, González & Leal, 2004; Hislop, 2009).

A crescente exploração de recursos cognitivos na optimização e aplicação de recursos naturais, trabalho, tempo, espaço, tecnologia e capital (Beijerse, 1999) tem contribuído para que o factor humano e o conhecimento crítico desponham, assim, com valor e significado renovados e a sua gestão como um meio privilegiado para o alcance de resultados sociais e económicos (Drucker, 2003). Nesta transição para a configuração da sociedade cognominada pós-industrial, o crescimento económico parece encontrar-se acelerado, mobilizado e programado por intermédio de factores sócio-humanos. Os elementos intrínsecos ao ser humano e inerentes ao seu comportamento, envoltos numa aura de imaterialidade e complexa tangibilidade, passam a enformar a principal base adaptativa, distintiva e competitiva das organizações (Clardy, 2004).

A aptidão organizacional de agregar, transformar e aplicar sistematicamente “células” de conhecimento individual em capacidade “orgânica” funcional permite-lhes, enquanto realidades e sistemas sócio-técnicos complexos, operar, mudar e, por vezes, aprender. Aquilo que uma organização e o seu colectivo de pessoas conhecem e sabem consubstancia-se no âmago da forma como funciona, determinando e limitando margens de progressão e potencial, ou forma como poderá vir a funcionar (Davenport & Prusak, 1998). Embora se possa afirmar que sempre assim foi e que o conhecimento foi e é indissociável da formulação da vida e civilizações humanas, constituindo um elemento essencial à sua evolução. O que parece haver de novo, hoje, é a sua premência e intensidade, passando a definir, mais do que qualquer outro factor, as oportunidades de sustentabilidade empresarial e desenvolvimento sustentável universal.

Reflexo da complexidade subjacente às suas naturezas, advindas de diferentes perspectivas científicas, tradições valorativas e culturais encontra-se, na literatura da especialidade, uma profusão de interpretações e significações em torno das concepções de conhecimento e de gestão do conhecimento (Alvesson & Karreman, 2001; Swan, 2004)⁸.

Historicamente, verificaram-se claras dificuldades na articulação do conhecimento com a acção (Grimand, 2005) e uma clara manifesta inépcia em definir e reconhecer o conhecimento e o seu papel de forma inequívoca (Bhatt, 2002). Para Alvesson e Karreman (2001) é claro que o conhecimento é ambíguo e dinâmico, intrinsecamente relacionado com a construção pessoal de significados e, por isso, complexo de gerir. Como sugerem Wenger, McDermott e Snyder (2002) o conhecimento vive e sobrevive no acto e dinâmica de conhecer. Contudo, apesar da sua natureza pessoal e idiossincrática, o conhecimento, nas organizações, não constitui uma realidade incognoscível.

Produto e determinante do comportamento individual, *input* e *output* do funcionamento organizacional, o conhecimento é um activo pessoal, socialmente (re)construído, orientado para a acção ou potencial de acção humana. Constitui uma combinação complexa, dinâmica e multidimensional de elementos cognitivos, emocionais e comportamentais (Cardoso, 2003). A concepção de conhecimento surge regularmente associada com as de dados e de informação⁹. Cardoso (2003) facultou-nos uma perspectiva de (des)construção e (des)complexificação (de)crescentes, reveladora da íntima ligação e (inter)dependência funcional entre dados, informação e conhecimento¹⁰. Este último, estruturalmente mais complexo, interpreta-se como o

⁸ Não negligenciando as múltiplas abordagens às temáticas revela-se, deste modo, particularmente importante a sua apreensão no enquadramento organizacional e laboral sob investigação. Ou seja, o conhecimento em contexto de trabalho. O conhecimento nas e das organizações.

⁹ Cardoso (2003) a partir de uma análise de conteúdo sobre múltiplas fontes bibliográficas apresentou a seguinte síntese conceptual sobre o conhecimento: “combinação complexa, dinâmica e multidimensional de elementos de ordem cognitiva, emocional e comportamental, “um activo” que é pessoal e socialmente construído, cuja orientação para a acção o torna determinante para o funcionamento das organizações. Na sua forma explícita é de mais fácil acessibilidade, partilha e reprodução, sendo a sua forma tácita bem mais discriminativa, embora a sua operacionalização e gestão exijam processos metacognitivos complexos. Remete para o papel activo e criativo dos actores organizacionais, apoia-se na acção individual e tem nos grupos e nos contextos de partilha vectores essenciais para a sua projecção a nível organizacional. Enquanto recurso inesgotável que, contrariamente aos demais, aumenta à medida que se utiliza, constitui uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva sustentável” (Cardoso, 2003, p. 56).

¹⁰ A análise diferencial e discriminação entre dados, informação e conhecimento assumem relevo, particularmente no campo operacional, ao ponto de dados e informação deixarem de ser valorizados como fins, em si mesmos, mas como meios, que pelas suas características e tipologia de presença, ou de

enquadramento cognitivo da informação. Depende e deriva desta, da mesma forma que a informação procederá de dados. O conhecimento engloba crenças e valores, implica processos de (re)combinação, triagem e interpretação de dados e de informação. É informação aplicada à acção, com propósito e com tempo. O conhecimento é informação burilada, com uma determinada apreensão pessoal ou organizacional e que visa a criação de capacidades e de potencial de acção. Depende da qualidade e quantidade de informação e, esta, é profundamente dependente da natureza de dados.

Atendendo à sua natureza tácita, marcadamente (intra)subjectiva, a existência de conhecimento tem sido e é problemática de (com)provar e de observar directa e objectivamente. O conhecimento tem origem e é aplicado na mente humana¹¹. Nas organizações vive nas, e através das, pessoas, embebido comunitariamente ou em repositórios, mas explicitado em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais de acção (Davenport & Prusak, 1998).

Procurando-se a decomposição da sua complexidade e circunscrição da sua área de emergência ou aplicabilidade, num esforço analítico, o conhecimento tem sido segmentado em múltiplas variantes, surgindo na literatura profusamente caracterizado sob uma grande pluralidade de formas e nomenclaturas. Uma das categorizações clássicas, amplamente documentada, corresponde à sua cisão e respectivos mecanismos de transposição entre conhecimento tácito e conhecimento explícito (Nonaka & Takeuchi, 1995; Takeuchi, 2001). Referindo-se a trabalhos de Bohm (1980), Magalhães (2005) sugere que qualquer realidade assenta num dualismo, constituído por uma ordem implicada (*enfolded*), não passível de análise directa e outra considerada ordem exposta (*unfolded*), verificável e analisável enquanto abstracção da primeira. Assim, o conhecimento explícito (*unfolded*) foi objecto privilegiado de atenção e investigação no apelidado “mundo ocidental”. Pode ser expresso em palavras, números e partilhado no formato de dados, formulações científicas, manuais, princípios universais. Porém, na nomeada “cultura Oriental”, a dimensão tácita do conhecimento tem sido a mais valorizada. O conhecimento tácito, altamente pessoal, reflexo personalizado da forma de apreender a realidade, difícil de formalizar, transmitir e partilhar, engloba uma vertente técnica e cognitiva. A primeira, relativa ao “*know how*”, a segunda, englobando

ausência, estimulam ou inibem, respectivamente, o potencial de desenvolvimento de conhecimento nas e das organizações.

¹¹ Neste âmbito, Aldanondo (2006) refere que quando falamos de informação perguntamos – onde está? (num jornal, num manual, num computador), mas, quando falamos de conhecimento dizemos – quem sabe de, ou sobre algo? Ou seja, associamo-lo, necessariamente, às pessoas.

modelos mentais, *insights* subjectivos, intuições, ideais, valores e emoções (Takeuchi, 2001).

Muñoz-Seca e Riverola (1997), cujo modelo teórico-conceitual seguimos de perto, propõem uma matriz de classificação dos conhecimentos, segundo dois critérios de decomposição: com base nos *Objectivos* e com base na sua *Origem* (cf. Quadro 1).

Quadro 1
Classificação dos Conhecimentos [Adaptado de Muñoz-Seca & Riverola, 1997]

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

De acordo com os objectivos, decompõem o conhecimento, em operativo e reflexivo¹². Como a própria nomenclatura indicia o conhecimento operativo está orientado para as operações, entendidas como a conjunção de meios que visam o alcance de determinados resultados. Procuram a resolução de problemas, associados com a combinação de transformações elementares que mudam a configuração e estado do mundo, de forma bem estabelecida. O conhecimento reflexivo está associado à forma de pensar e actuar do sujeito. O indivíduo utiliza-o para reflectir sobre os seus próprios planos de acção, os seus conhecimentos e a relação de ambos com os outros intervenientes numa dada situação. O conhecimento reflexivo é um meta-conhecimento, um conjunto de conhecimentos que permite a reflexão sobre os próprios conhecimentos.

¹² Com base no critério proveniência ou origem, Muñoz-Seca e Riverola (1997), falando em conhecimento perceptual, conhecimento abstracto e conhecimento experimental, segmentam a análise numa lógica tripartida: O conhecimento perceptual, resultante da acumulação de experiências ou casos na memória perceptual do sujeito, engloba dados pobremente organizados que se acumulam na memória como consequência das experiências vivenciadas e é denominado, por vezes, como “conhecimento de casos”. O conhecimento denominado abstracto é composto por regras sobre o comportamento dos diferentes elementos, num dado problema, assim como pelos efeitos de diferentes tipos de acções sobre a sua solução. As regras de pensamento lógico, conhecimento científico e tecnológico pertencem a esta tipologia de conhecimento. Engloba modelos teóricos passíveis de serem apreendidos e aprendidos na literatura e que se podem facilmente transmitir. Por sua vez, o conhecimento experimental é o resultado da indução sobre os dados do conhecimento perceptual. Da sistematização dos dados pode obter-se conhecimento abstracto e modelos, na medida em que as regras resultantes sejam validáveis e permitam a construção de modelos preditivos.

De um modo geral, as definições e conceptualizações tradicionais de conhecimento são genérica e amplamente subjectivas, difíceis de traduzir e transferir para as operações organizacionais, pois carecem de um referencial para a acção (Garvin, 2001) e, naturalmente, de gestão.

Alvesson e Karreman (2001) referem-se a um agregado de parâmetros problemáticos nas conceptualizações e definições tradicionais de conhecimento. Aludem à incoerência ontológica, ao carácter vago e demasiado abrangente ou, pelo contrário, a uma visão restritiva, questionando alguma falta de objectividade e robustez, assim como um reduzido funcionalismo. De modo sintético, consideremos, com mais detalhe, alguns dos argumentos fundamentais aduzidos por estes autores. Relativamente à incoerência ontológica, argumentam com base numa das mais conhecidas e disseminadas definições de conhecimento, originária da perspectiva seminal de Nonaka e datada de 1994, que conceptualiza o conhecimento como crença verdadeira e justificada. Alvesson e Karreman (2001) consideram esta definição paradigmática de literatura e visões construtivistas do conhecimento, que incorporam uma ênfase subjectiva, tácita, que valoriza a natureza social e construtiva do conhecimento, por um lado, com noções como verdadeiro, objectivo e comprovado por outro. Para os autores esta dialéctica estrutural constitui um elemento gerador de incoerências e interpretações dúbias do conhecimento e aspectos correlativos.

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

Por último, reportam-se às opções funcionalistas, como aquelas que conscientes das dificuldades em definir o conceito avançam, ainda assim, para a sua utilização.

Ironicamente, frisam a adopção da lógica de: – “we don’t know what knowledge is but it seems to solve problems in a functional way, so let’s use it anyway” (p. 999).

Sob um prisma operativo ou funcionalista, que introduz contributos significativos à reflexão sobre o conhecimento nos círculos laborais e organizacionais, focaliza-se o conhecimento no contexto da sua aplicação, nas operações, nos processos de inovação e melhoria contínua organizacional. O conhecimento é encarado como informação usada numa óptica produtiva (Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin, 2003). Renuncia-se ao alcance de uma enunciação e definição universal e assume particular relevância a capacidade de o detectar, reconhecer e de lidar, localmente, com a especificidade da sua existência¹³.

Sveiby (1997) afirma que o conhecimento só adquire real significado no contexto de um processo indutor de acção. As organizações, entidades com potencial genésico, privilegiado, de conhecimento (Nonaka, 1994), cuja principal função passa por o agregar e tornar fecundo e produtivo (Drucker, 2003) assumem um papel instrumental único no processo da sua transformação e transposição para a realidade, para a acção. Para Bhatt (2002) é somente através da organização que a informação encontra vida e se transforma em conhecimento. Na verdade, o conhecimento só é tal e só adquire real valor se for transformado em prática, permitindo a sua medição através de resultados, decisões (Davenport & Prusak, 1998), eficiência dos processos, qualidade e inovação de produtos, serviços ou soluções (Silva, Soffner & Pinhão, 2003). Cientes de que o conhecimento é algo mais do que aquilo que se revela e que é mesmo um parco produto dessa dimensão intra-individual, tácita e profunda, esta via de análise funcionalista coloca a tónica, sobretudo, no conhecimento traduzível em operações, no comportamento.

Muñoz-Seca e Riverola (1997) assumindo um prisma operacional na abordagem ao conhecimento, nas organizações, cingem-se ao conhecimento dito operativo, orientado para a acção, aquele que é observável e se revela determinante no desenrolar das operações individuais e organizacionais e procuram superar visões retóricas e filosóficas, assumindo preocupações eminentemente pragmáticas. Resignando-se à impossibilidade de definir ou saber, objectivamente, aquilo que é, ou não é, o conhecimento, optam pela sua dedução *a posteriori*, através do comportamento e do

¹³ Tal como Gomes (2000) noutro contexto conceptual, referindo-se a trabalhos de Salomon (1981) na tentativa de definir comunicação, também aqui proferimos em relação ao conhecimento – não interessa tanto o que é, mas o que faz, como acontece e se revela.

resultado da sua presença na acção. Reproduzimos o argumento e eloquente comparação dos autores com a investigação no campo científico da Física:

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

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

Lidar com conhecimentos passa a ser, nesta perspectiva operativa, lidar com “problemas”¹⁴ e suas soluções (Muñoz-Seca & Riverola, 2003). Aqui, com uma concepção ampla da noção de problema, não alinhada com a sua conotação necessariamente negativa. Interliga-se com um sentido de mudança, a necessidade e capacidade de transformação da configuração da realidade, de um estado (real) para um outro (ideal). Não negligenciando a existência do tácito, transita-se deste campo mais oculto para o observável, fixando a análise num elemento tangível, central e com larga tradição histórica nas diversas metodologias utilizadas para a identificação de conhecimentos¹⁵ – a (re)solução de “problemas” nas operações organizacionais – enquanto processo que se realiza, ou não, a partir da existência, ou não, de um determinado tipo e grau de conhecimento e capacidade de um dado agente, individual ou colectivo, de o recuperar, utilizar e transformar em acção¹⁶. Para que a definição de

¹⁴ Um problema é, nesta perspectiva teórica, entendido como a existência de uma situação que não é agradável para alguém. Estado que incitará ou motivará este alguém à acção, no sentido de transformar o estado do problema para um outro, considerado mais agradável. Um problema implica assim um agente activo que o sinta como tal, o detecte e procure resolver.

¹⁵ Em particular, em contexto escolar e educacional. Onde um determinado tipo e grau de conhecimento são avaliados por professores e educadores, secularmente, através da performance e capacidade dos discentes para resolver determinados exercícios e problemas propostos, aferindo-se o grau de conhecimento por estratégias de ordem experimental/manipulativa, evocativa, de reconhecimento ou mistos.

¹⁶ A manifestação na acção, no comportamento, e a forma como ocorre estará dependente da existência do conhecimento, da motivação e das oportunidades contextuais para que tal ocorra.

conhecimento supra enunciada assuma pleno valor terá que conter poder discriminativo, permitindo perceber o quanto se conhece, incorporando-se, deste modo, a noção de nível de conhecimento. Os autores propõem a introdução de um elemento que remate a sua ideia base, onde a eficácia e eficiência com que se resolve(m) o(s) problema(s) possam surgir como estimativa e indicadores do grau de conhecimento (Muñoz-Seca & Riverola, 1997). O grau de conhecimento reflectir-se-á em capacidades dissemelhantes de acção. Revela-se, assim, fundamental, na resolução de problemas a avaliação do processo e do(s) método(s) adoptado(s). Isto, pois ainda que se possa resolver um mesmo problema, ou classe de problemas, recorrendo a diferentes estratégias, estas não serão tal-qualmente eficientes¹⁷.

As variáveis eficiência e eficácia serão, deste modo, atributos do processo de resolução de problemas, implicando a sua integração numa possível definição do que é o conhecimento, num prisma marcadamente operativo e funcionalista (Muñoz-Seca & Riverola, 2003)¹⁸. A interpretação desta variável permitirá numa lógica de gestão do conhecimento uma análise da performance e do desempenho e uma tentativa de atribuição causal, nas dimensões relacionadas com o grau de presença do conhecimento, nas dimensões de motivação para o colocar em prática e, também, uma análise ambiental da configuração contextual para que tal ocorresse.

Reflexo da crescente consciencialização da profunda interconexão entre o conhecimento o comportamento e a acção, individual e organizacional, e indício emblemático de um tempo em que as organizações, de forma proactiva ou reactiva, revalorizaram os vectores competitivos tradicionais e focaram, estrategicamente, o conhecimento e as suas competências chave nas operações internas, a gestão do recurso e activo conhecimento, enquanto domínio científico de análise, investigação e intervenção, pelas ciências da organização, evoluiu de forma acelerada a ponto de Carter e Scarbrough (2001) qualificarem a sua ascensão evolutiva como meteórica.

A gestão do conhecimento tem-se revelado uma asserção apelativa, que tem despertado interesse e atenção, de forma transversal, tanto no meio académico como no

¹⁷ Os autores introduzem os seguintes níveis de conhecimento, diferenciados pela forma de resolver problemas: Saber dados ou saber acerca de (sa); saber como (sc); saber porquê (sp); saber melhorar (sm); saber aprender (sap).

¹⁸ Também para Aldanondo (2006), conhecimento é aquilo que nos permite tomar decisões. Adquire-se com o fazer, com a prática e demonstra-se através de acções, e não falando sobre ele. Avaliamos o conhecimento de uma pessoa a partir do seu desempenho e não do que a pessoa pensa e assevera conhecer, disse ou diz saber fazer.

empresarial (Alvesson & Karreman, 2001, p. 996). Contudo, por detrás de uma aparente aceitação discursiva tem revelado franca opacidade, quanto ao conteúdo e natureza efectiva do seu significado e potencial de aplicabilidade (Carter & Scarbrough, 2001)¹⁹. Para Tsoukas e Vladimirou (2001) o real sentido da expressão e a melhor forma de lidar com os desafios que coloca estão longe de se afigurar como aspectos lineares, colectiva e transversalmente inteligíveis.

A gestão do conhecimento tem sido interpretada como a fundação e desenvolvimento de condições organizacionais que estimulem e potenciem todos os sub-processos relacionados com o conhecimento, no sentido da concretização dos objectivos organizacionais. O seu âmbito de conceptualização e de operacionalização tem vindo a desenvolver-se (Vorakulpipat & Rezgui, 2008). Despontou e iniciou a sua afirmação com grande vigor e visibilidade na década de 1990, alcançando rapidamente o estatuto de *buzzword*, com expectativas generalizadas relativamente ao seu potencial, quer nos círculos académicos e intelectuais, quer empresariais (Nielsen, 2005).

Nas últimas décadas a gestão do conhecimento foi assimilada rapidamente pelos discursos académico, gestor e até do senso comum, mas tem-se integrado, de forma muito mais lenta, nos casos em que o fez, na estratégia organizacional, nos processos, nas práticas e na intervenção empresarial. Numa etapa seminal surgiu encarada como noção mais lata do que a concepção de “capital intelectual” e mais operacional do que a filosófica “organização que aprende” (Davenport & Prusak, 1998).

O amplo e declarado interesse por este domínio radicou, em particular, nas expectativas sobre o seu impacto e valor das suas consequências ao nível dos resultados organizacionais e, por conseguinte, na viabilidade e na sustentação da competitividade das organizações, num período crítico de progressão de uma era de difusão global da informação para uma era de aplicação diferencial da informação, via conhecimento. Persiste, contudo, um grande desconhecimento científico sobre os seus modos e estratégias de operacionalização, a sua integração nos processos de gestão e sobre os seus factores organizacionais, antecedentes e condicionantes.

¹⁹ Acompanhando a torrente de generalizado interesse irrompem ecos críticos (e.g., Stacey, 2001) que questionam o crescente investimento, falta de pragmatismo e concretização empírica deste campo, contestando a sua pertinência e grau de aplicabilidade. Autores como Alvesson e Karreman (2001) referem-se às dificuldades de ultrapassar o carácter oxímoro da gestão associada ao conhecimento.

1.1.1. Conceptualização processual e ontológica do conhecimento organizacional e sua gestão

Inscrevendo o conhecimento na acção e em actividades contextualizadas, o seu processo de construção e difusão social podem, num esforço analítico, desestruturar-se num conjunto dinâmico de sub-processos (não necessariamente sequenciais e cujo grau de intencionalidade pode ser variável) que permita ao indivíduo e à organização adaptar-se e (re)aprender continuamente, construindo, sustentando e potenciando as suas competências-chave (Bhatt, 2001; Kim, Hwang & Suh, 2003).

Para McElroy (2003), a gestão do conhecimento consiste numa vertente da gestão que procura ter impacto no processamento do conhecimento²⁰. A gestão do conhecimento assenta em sub-processos e configurações contextuais que estimulem, em maior ou menor grau, a criação, retenção e utilização do conhecimento (Snowden, 1999). A gestão opera sobre processos e através de processos, que, no que diz respeito ao conhecimento, se podem organizar, analiticamente, em etapas formadas por conjuntos de actividades/comportamentos (cf. Quadro 2) que focalizam diferentes momentos do (teórico) ciclo de vida do conhecimento, crítico ou central, de um contexto organizacional (Birkinshaw & Sheehan, 2002; Carrión, González & Leal, 2004).

Com Kluge, Stein & Licht (2002) assumimos que as três actividades nucleares de gestão do activo organizacional que é o conhecimento recaem sobre a sua aplicação, distribuição e criação. Numa óptica de segmentação analítica do fluxo e dinâmica do conhecimento em fases ou momentos, são múltiplos os contributos e perspectivas. Sandars (2004) propõe uma sub-divisão em quatro fases: a criação, a memorização, a distribuição e aplicação à tomada de decisão. Noutra perspectiva, de acordo com os trabalhos de Szulanski (2001), a gestão do conhecimento focaliza, apenas, dois grandes momentos: a criação e a aplicação, em que esta última reclamaria a geração de novo conhecimento, encaminhando-o, novamente, para um ciclo aplicativo que se nutriria, assim, de forma iterativa.

Ruggles (1998), conceptualizando o conhecimento como um fluido misto de informação contextual, valores, experiência e regras, considera que a gestão do conhecimento engloba três actividades nucleares: a geração, a codificação e a

²⁰ As três gerações do estudo em gestão do conhecimento, que apresentaremos no ponto seguinte, reflectem um enfoque processual, nomeadamente nos processos de partilha e memorização, de criação e de aplicação e, na terceira geração, de extracção de valor do conhecimento.

transferência. Nesta mesma linha Silva, Soffner e Pinhão (2003) referem que as principais actividades da gestão do conhecimento se prendem com a geração (criação ou aquisição), codificação (ou armazenamento) e transferência. A gestão do conhecimento como processo é para Desouza (2004) constituída por uma série de etapas de criação, aquisição, armazenamento, transferência, distribuição e aplicação.

Nas múltiplas enunciações apresentadas, a gestão de conhecimento pode entender-se como um processo ontológico com incidência nos sub-processos que permitem a potenciação das bases de conhecimento com valor acrescentado para a organização, no sentido de potenciar todas ou, de forma selectiva, algumas das etapas relativas ao fluxo e ciclo de existência do conhecimento-chave, que funda e legitima um dado sistema social e organizacional.

Quadro 2
Síntese de actividades e processos relativos conhecimento [Adaptado de: Holsapple & Joshi, 2004]

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

Apesar da convergência de perspectivas face à consideração de um ciclo de vida ou de existência do conhecimento, cujas fases teoricamente delimitadas apelam a

diferentes focalizações e intervenções, as investigações que privilegiam e em que se evidenciam as etapas relativas à distribuição e partilha tendem a assumir um peso superior face às que integram os demais sub-processos (Cabrera & Cabreira, 2002; Scholl, König, Meyer & Heisig, 2004).

A assumpção analítica de que o conhecimento possui um ciclo de vida revela-se útil e instrumental na compreensão da sua gestão e da(s) forma(s) como ideias simples, individuais, por vezes abstractas, são processual e maturacionalmente desenvolvidas e transformadas em exteriorizações organizacionais, como produtos, soluções e/ou serviços com elevada complexidade e maior valor acrescentado. Este exercício permite também apreender o papel do indivíduo, o papel do indivíduo na relação com os demais e ainda a acção organizacional colectiva nos diferentes sub-processos. A consideração destes factos confere às organizações, enquanto ambientes, um papel crucial no estímulo dos sub-processos individuais, sua colectivização e articulação com os subsistemas técnicos e posterior materialização na acção.

Birkinshaw e Sheehan (2002) apresentam uma perspectiva processual evolutiva do conhecimento através de um ciclo de vida com quatro momentos chave: a criação, a mobilização (interna), a difusão (externa) e a acomodação. Defendem a aplicação de práticas de gestão ajustadas ao estágio ou fase de maturação do conhecimento, alertando para a incapacidade de as organizações serem, ubíqua e sincronicamente, eficazes na gestão de todas as etapas, ou de todos os momentos do ciclo de vida. Kluge, Stein e Licht (2002), pelo contrário, defendem que não estamos na presença de um processo em cadeia. Contrariando a intervenção especializada e ajustada ao estágio de desenvolvimento, advogam que na operacionalização, mais do que a adopção de uma lógica sequencial se deve optar pela intervenção holística e sincrónica sobre três etapas. Apresentam uma perspectiva que orienta a gestão do conhecimento para os sub-processos de aplicação, distribuição e geração, segundo esta ordem aparentemente contra-natural e concebem a organização das três tarefas de gestão com base no intervalo de tempo previsto para o impacto nos resultados organizacionais. Deste modo, será a aplicação de conhecimento pré-existente e disponível que terá efeito mais imediato e directo no desempenho, seguida da distribuição e finalmente da geração. Este será o sub-processo que apresentará a maior margem temporal entre a implementação e os resultados, o que lhe conferirá muitos dos atributos de um investimento estratégico, mais do que os de um problema do foro tático e operacional (Kluge et al., 2002).

Através de uma compreensão processual e ontológica da construção progressiva do conhecimento, as organizações poderão centrar e adaptar esforços, técnicas e práticas de gestão ao(s) estágio(s) particular(es) de maturação do conhecimento crítico que pretendem explorar. A própria orientação tendencialmente técnica ou sócio-técnica surtirá determinada pela clarificação da orientação estratégica da intervenção em determinados sub-processos.

Refere-se habitualmente, de forma algo simplista, que o valor do conhecimento tende a diminuir com a transitoriedade do tempo (Kluge et al., 2002). Este facto faz com que o interesse pelo conhecimento organizacional surja pela constatação da centralidade do seu papel na acção e reacção organizacional, mas, também, pela constatação do impacto atribuído à sua ausência, total ou parcial. Face a ciclos acelerados de mudança, inerente a uma capacidade de aprendizagem está a necessidade e capacidade de, selectivamente, reconhecer conhecimentos e competências inertes e regras de acção/decisão desactualizadas, que não acrescentam valor e que requeiram actualização. Simultaneamente ao desenvolvimento do conhecimento surge a pertinência de lidar com a sua natural obsolescência, quando os referenciais da realidade mudam. A compreensão de novos acontecimentos implica apreender e aprender novos conhecimentos e desaprender, descartar e reciclar conhecimentos tidos por obsoletos (Martin de Holan & Phillips, 2004).

Para Martin de Holan, Phillips e Lawrence (2004) a capacidade organizacional para esquecer revela-se, hoje, um fenómeno de importância crítica, mas parcamente compreendido. Um processo de desaprendizagem lento é uma debilidade de muitas organizações (Muñoz-Seca & Riverola, 1997). O esquecimento, tal como a aprendizagem, é um processo complexo. Pode ocorrer de forma accidental, premeditada, com impacto prejudicial ou benéfico mas, independentemente dos casos, sempre, com impacto significativo na acção individual e organizacional. A gestão do sub-processo de esquecimento organizacional assume relevo, primeiro, porque a perda involuntária consome tempo, recursos e conseqüente potencial competitivo. Em segundo lugar, porque novos processos de aprendizagem, de uma forma geral, estão dependentes de processos de esquecimento (Martin de Holan, Phillips & Lawrence, 2004).

O como é que as organizações criam, transferem e retêm conhecimento tem sido um foco tradicional e intensivo de investigação. Surgem recentemente estudos que estendem o processo e se centram na validade e nos fenómenos da obsolescência do conhecimento (Baht, 2001). Estes fenómenos têm contribuído para a compreensão do

valor do conhecimento, pela negativa, pela compreensão da sua natureza e dos efeitos nefastos da sua ausência ou degenerescência²¹. Para Kluge et al. (2002) a rapidez é a única medida eficaz contra a perecibilidade do conhecimento e, esta, deve aplicar-se ao acelerar da curva de aprendizagens, nas e das organizações,

Em síntese, uma análise de algumas das abordagens referenciadas na literatura da especialidade permite inferir que a gestão do conhecimento pode ser conceptualizada de forma processual e dinâmica, em termos de optimização e coordenação de sub-processos que incorrem das pessoas, da tecnologia e das interacções pessoas-tecnologia. Se existem etapas ou sub-processos, anteriormente referenciados, eminentemente associados ao factor humano (e.g., criação e atribuição de sentido) outras, como a memorização ou recuperação automática, são indubitavelmente aceleradas e potenciadas pela utilização de suportes e interfaces tecnológicos. Cada fase do processo corporiza e consubstancia-se, assim, através de um conjunto de práticas ou actividades sobre as quais deve recair a atenção de quem procura desenvolver iniciativas de gestão do conhecimento, procurando responder a desafios teóricos, práticos e metodológicos que advêm da assumpção de uma lógica psico-social e técnica interactiva (Pan & Scarbrough, 1999).

A dupla orientação da intervenção nos sub-processos salientes do ciclo de vida do conhecimento, ora centrada em aspectos processuais humanos, ora centrada na faceta mais técnica e instrumental dos processos considera-se coerente com a tónica dominante em cada uma das gerações que tem caracterizado, historicamente, a abordagem científica da temática, que exploraremos no ponto subsequente.

1.1.2. Conceptualização e evolução geracional da investigação e intervenção em gestão do conhecimento

É comum, entre os autores, especialistas e estudiosos, o reconhecimento de que a gestão do conhecimento é um domínio em desenvolvimento (Balbón & Barrios, 2006). Chauvel e Despres (2002), sustentando-se nos trabalhos clássicos de Kuhn (1970), proferem em relação à cientificação dos domínios, que estes passam de um período de pensamento dispersivo e competitivo para uma aceitação generalizada, etapa em que o domínio comprova e expõe a sua utilidade através da capacidade de identificação e

²¹ A sua compreensão torna-se, contemporaneamente, particularmente relevante, e está na base do interesse e do investimento crescentes em determinados processos de gestão de recursos humanos, enquanto estratégias que procuram controlar e contrariar os seus ritmos e minimizar os seus efeitos nocivos.

resolução de problemas. Para Hazlett, McAdam e Gallagher (2005), a gestão do conhecimento encontrar-se-á num estágio de desenvolvimento pré-científico, considerado o primeiro de quatro estádios de Kuhn²², onde os defensores de diferentes paradigmas assumem crenças e valores distintos, onde se explicitam e extremam os desacordos em pontos fundamentais. Cardoso (2003), aludindo a trabalhos de Carrillo (1999), considerou que o actual estado da arte e grau de maturidade da investigação em gestão de conhecimento se encontraria, também perfilhando a nomenclatura de Kuhn para as fases do desenvolvimento científico, num estágio de dispersão, progredindo para um estágio de profissionalização. Carrión, González e Leal (2004), a partir de trabalhos de Bohn (1994) sobre a maturação desta área, corroboraram a ideia de alguma insipiência, referindo que enquanto o impacto do conhecimento na performance organizacional foi amplamente reconhecido o estudo do como gerir esse conhecimento estaria ainda na sua infância. Nas palavras de Metaxotis, Ergazakis e Psarras (2005) a gestão do conhecimento necessita de desenvolvimento e expansão, encontrando-se, em termos de desenvolvimento, nos seus primórdios. Para Smith e McKeen (2004), a gestão do conhecimento, ainda numa fase prematura de desenvolvimento, já terá superado a infância. Antropomorfizando o seu estado de desenvolvimento referem que como qualquer adolescente está a experienciar “dores de crescimento” na determinação do seu lugar, do seu papel e função. Numa fase “adolescente”, a sua implementação caracterizar-se-ia, ainda, por estratégias de operacionalização polarizadas, extremadas e erráticas.

Reichers e Schneider apresentam em 1990 uma estrutura analítica trifásica do desenvolvimento das concepções de clima e cultura organizacional, que aqui iremos distender e usar numa aproximação à evolução da gestão do conhecimento.

Uma primeira, nomeada por fase de introdução e de elaboração. Constitui uma etapa probatória e de demonstração da utilidade e interesse da temática face a noções concorrentes e preexistentes.

Uma segunda fase é dedicada à avaliação e primeiras revisões e análises críticas. Constitui um momento de elevado criticismo face à escassez ou robustez de estudos empíricos preliminares. É momento de desenvolvimento de instrumentos e técnicas de medida e onde se exploram efeitos, moderadores e mediadores, no intuito de uma

²² Fundamentando este facto com base em evidências da literatura e da prática, mas também pela impossibilidade de se encontrar em qualquer das três alternativas subsequentes consideradas no modelo de Kuhn.

crecente inteligibilidade do conceito. Surgem, ainda, nesta fase, primariamente avaliativa, estudos com objectivos incrementais, encadeados em investigações prévias e concebidos sobre dúvidas, equívocos ou lacunas nelas presentes e que procuram fomentar e desenvolver o constructo a partir dos seus pontos fracos. Usando esta grelha de leitura, na nossa interpretação, a investigação científica em gestão do conhecimento situa-se, tendencialmente, nesta etapa do seu desenvolvimento, entre um espírito crítico e avaliativo e uma postura incremental generalizada, com objectivos de se contribuir para uma crescente consolidação do domínio.

Reichers e Schneider (1990) consideram uma terceira e última fase, referente à consolidação e acomodação, caracterizada por um decréscimo da controvérsia sobre a temática. Os antecedentes e consequentes do conceito tornam-se conhecidos, reconhecidos e amplamente aceites. Os estudos que surgem publicados revêem, sistematizam e consolidam os conhecimentos sobre a temática.

Após um período inicial de acelerada maturação, desmistificação e desenvolvimento teórico-conceptual, em que despontaram alguns focos privilegiados de análise denotou-se uma autonomização e afirmação crescentes da gestão do conhecimento, enquanto domínio de investigação e território de intervenção, assim como um evoluir da retórica discursiva para a aplicação e validação na e pela acção. Denotou-se um deflectir da teoria para a prática, para a afirmação e legitimação na capacidade de resolução de problemas reais, organizacional, social e comunitariamente valorizados. Nas palavras de Desouza, Chattaraj e Kraft (2003), nos últimos anos a gestão do conhecimento emergiu da sua fase matricial e é hoje aceite como área aplicada e de intervenção no mundo empresarial real.

Os vectores estruturantes e orientadores da mudança rumo à valorização do conhecimento advieram de mudanças na organização e na natureza do trabalho (Hislop, 2009). Nomeadamente, as relacionadas com os valores e práticas da gestão da e pela qualidade: “*Total Quality Control (TQC)*”; “*Total Quality Management (TQM)*”; “*Total Production Management (TPM)*” e a reengenharia de processos (BPR). Perspectivas que podem considerar-se como temporalmente precedentes da corrente da gestão do conhecimento, enquanto estratégias que procuraram a optimização das operações e processos organizacionais, tendo em vista o suporte da adaptação, manutenção e crescimento organizacionais (Levett & Guenov, 2000). Através de filosofias e práticas de gestão da e pela qualidade emergiu a íntima associação entre estes princípios e o reconhecimento do conhecimento e da aprendizagem aplicados na inovação e na

melhoria organizacional contínua. Neste âmbito, Lopes e Capricho (2007) analisam profundamente a inovação versus qualidade e a avaliação do seu impacto na renovação dos saberes e na criação de valor.

Para Garvin (2001), a verdadeira essência da melhoria contínua e a força dinâmica que suporta as ideias de qualidade é a aprendizagem e a gestão do conhecimento nas organizações. Não há melhoria sem aprendizagem e não há aprendizagem que não possa ser utilizada na melhoria (Muñoz-Seca & Riverola, 1997).

Na linha de exploração da evolução da gestão do conhecimento podem já demarcar-se, historicamente, duas gerações consolidadas. Recentemente surgem referências ao que poderá considerar-se o início de uma terceira geração, ainda em fase de afirmação. McElroy (1999) foi dos primeiros autores a apresentar uma perspectiva estruturada e evolutiva do percurso maturacional da gestão do conhecimento. Vorakulpipat e Rezgui (2008) procuraram descrever e expandir a análise deste precursor. O eclodir do primeiro período considera-se entre os anos de 1990-1995 (Metaxiotis et al., 2005). Naquilo que McElroy classifica como primeira geração, a análise da gestão do conhecimento focalizou, essencialmente, os fenómenos de processamento, partilha e codificação de informação existentes no seio organizacional e o conhecimento organizacional, pré-existente, de natureza explícita, através da sua captura por intermédio da micro-electrónica, micro-informática e de interfaces tecnológicas²³. Algo que hoje se tipificaria como sendo gestão de fluxos de dados e optimização do processamento e memorização de informação. A primeira geração orientou-se, assim, para a procura, descrição e replicação da informação relevante a acções organizacionais críticas. Neste período matricial procuraram-se identificar, codificar, memorizar e disseminar dados, informações e conhecimento explicitável, que radicariam nas boas práticas organizacionais. Foi um período caracterizado pelo interesse e contributos das ciências tecnológicas e dos sistemas de informação, pela focalização privilegiada nos aspectos técnicos e infra-estruturais, em detrimento dos sociais, relacionais e humanos, cingindo-se a abordagem a uma vertente essencialmente instrumental, tecnocrática e profundamente mecanicista, intimamente relacionada com a indexação da informação correcta, às pessoas certas, no tempo exacto (McElroy, 2000).

²³ Segundo Ardichvili (2002), em meados da década de 1990 as tecnologias eram aplicadas em sistemas de gestão documental, já baseadas na internet, mas também em redes locais (LAN) e redes de longa distância (WAN). Sistemas de suporte a mensagens de correio electrónico começaram aqui a sua generalização, nutrindo a aceleração de ritmos de partilha de informação, de forma assíncrona, a uma escala crescentemente globalizada.

Para Cabrera e Cabrera (2002), um requisito para a criação de conhecimento organizacional é a partilha de informação entre indivíduos e grupos no seio organizacional. Sendo inquestionável que informação não é conhecimento, é certo também que não há conhecimento sem informação, pelo que esta etapa seminal que acelerou e potenciou os fluxos de informação disponíveis terá contribuído, conseqüentemente, para se potenciar o seu uso via conhecimento. As organizações tenderam a transformar-se, a partir desta fase, em sistemas complexos de processamento de informação (Lee, 1999). O conhecimento depende da partilha²⁴ de informação entre emissores e receptores, sintonizados e munidos de quadros interpretativos equivalentes, que permitam comungar, decodificar e assimilar, reciprocamente, mensagens, sentidos e linguagens. O intuito da partilha de conhecimento pode converter-se em mera difusão de informação, de dados, ou mesmo ruídos quando emissores e receptores não se encontrem munidos de referenciais dialógicos alinhados e reciprocamente sintonizados.

A partir dos resultados desta geração tecnicista, Carter e Scarbrough (2001) referiram a necessidade premente de uma segunda geração da investigação em gestão do conhecimento que colocasse as questões relativas às pessoas no cerne da discussão. Uma segunda geração que partindo da base de conhecimento organizacional (explícito e tácito, pré-existent) procurasse o conhecimento que a partir dela poderia existir, ou que existirá em potência num dado sistema organizacional. Estimulando, assim, a transição do “*what is*” – aquilo que a organização é, possui e tem, para o “*what could be*” – aquilo que a organização pode ser a partir do que é, através do catalisar de processos de aprendizagem e de incentivo à inovação, pela aplicação de recursos de conhecimento (Laszlo & Laszlo, 2002).

A revisão da literatura científica sobre gestão do conhecimento permite afirmar que se tem operado uma viragem (pelo menos ao nível conceptual) de um enfoque valorativo no *stock* de conhecimento explícito e na manutenção de activos pré-existent, para a estimulação dinâmica da criação de novos conhecimentos e estímulo aos fluxos de desenvolvimento do conhecimento organizacional crítico. Vorakulpipat e Rezgui (2008) falam da migração de uma cultura baseada no processamento e partilha de informação e conhecimento explícito, que caracteriza e tipifica a primeira geração, para uma cultura de criação de conhecimento tácito, que caracteriza uma segunda

²⁴ Esta interpretação da partilha implica uma diferenciação da mera distribuição ou difusão. A noção de partilha reclama uma atenção à mensagem e ao receptor (personalização) que a massificação pela distribuição e difusão não incorporam.

geração. Pode, academicamente, datar-se a emergência desta segunda geração de investigações por volta do ano de 1996 (Metaxiotis et al., 2005), aquando do redireccionamento do foco principal das infra-estruturas tecnológicas para os agentes humanos, para as pessoas, para a forma como o conhecimento é criado, gerado ou adquirido, sem se negligenciar, contudo, as mais-valias decorrentes da utilização de inovações tecnológicas, sobretudo ao nível dos processos de memorização e partilha (Moffet, McAdam & Parkinson, 2003). Neste segundo período revalorizaram-se as vertentes tecnológica e humana, cientes de que a gestão do conhecimento é mais do que um processo técnico, sendo, claramente, sócio-técnico: “There is much more to knowledge management than technology alone. Knowledge management is a *business process* (Sarvary, 1999 cit. in Alvesson & Karreman, 2001, p. 996).

Remete-se, de forma gradual, a tecnologia de fim, em si mesma, para um lugar de interface, enquanto ferramenta e elemento potenciador e facilitador de processos de memorização, comunicação e coordenação da informação, necessários, mas não suficientes, para se gerir o conhecimento organizacional (Robertson & Hammersley, 2000).

A deflexão, na equação sócio-técnica, de uma vertente exclusivamente técnica para uma social, comportamental e humana pareceu relacionar-se, também, com a deslocação do interesse e enfoque dos processos de memorização e distribuição de informação e conhecimento para processos a montante, que potenciasses a inovação, relacionados com a criação e aquisição de conhecimento, necessariamente mais humanizados, mas, também, relacionados com um olhar distinto dos processos de distribuição, tendo em vista a sua concretização por dinâmicas de partilha, onde a dimensão psico-social na interacção social se coloca²⁵.

A segunda geração direcciona-se, de forma explícita e definitiva, para a geração de novo conhecimento em detrimento da distribuição e integração organizacional do pré-existente (Balbón & Bárrios, 2004). Nela supera-se uma visão eminentemente tecnológica e procura-se a associação à gestão de pessoas e de processos, passando a adoptar-se um prisma de análise com maior latitude na interpretação e intervenção, uma postura mais integrada e abrangente, centrada também nas dimensões comportamentais, sociais e culturais (Carter & Scarbrough, 2001).

²⁵ Tal como já aludimos em anterior nota de rodapé, enquanto a distribuição se afigura como um processo centrado sobretudo no emissor face a receptores anónimos, muitas vezes massivos, a partilha pressupõe uma abordagem mais personalizada da inter-relação entre emissores e receptores.

O aumento exponencial e a generalização da tecnologia em todas as facetas da vida organizacional conduziu ao irónico impacto de tornar os seres humanos e o produto da sua acção mais críticos e centrais do que nunca no espaço organizacional (Heil, Bennis & Stephens, 2000). A desvalorização que resulta da massificação e trivialização de dados e informação conferiu valor crescente aos agentes e metodologias idiossincraticamente humanas de transformar a informação em conhecimento, para aplicação na acção.

De uma segunda geração tem vindo a emanar um pensamento global de que a gestão do conhecimento depende muito da cultura organizacional, da experiência, dos comportamentos e da prática organizacional (Silva, Soffner & Pinhão, 2003). Factores nitidamente indissociáveis dos seus criadores e agentes humanos que implicam, necessariamente, mudanças profundas nas esferas comportamental e organizacional e implicam, assim, uma reflexão e um reequacionar das opções e configurações nas suas orientações de gestão (Davenport & Prusak, 1998).

Num período em que a informação e o conhecimento se transformaram no substrato e nas fontes de valor acrescentado privilegiadas da economia, os sistemas de informação assumiram-se como veículos fundamentais na aceleração do processamento de dados e símbolos em toda a organização. Indubitavelmente, enquanto infra-estrutura que assegura e acelera a transmissão e processamento de grandes volumes de informação (a sua memorização em larga escala, a sua recuperação automática e controlada, bem como a interactividade em redes extensas e dispersas), as tecnologias de informação e comunicação assumiram e assumem franco relevo na e para a gestão organizacional. Contudo, passou a ser consensual que uma sociedade de informação, rumo a uma sociedade do conhecimento²⁶, não se pode limitar aos meios e às infra-estruturas tecnológicas, sendo requerida uma organização social complementar, orientada, capacitada e motivada para a sua utilização e potenciação comportamental do uso e dos conteúdos em interconexão social e em sociedades-rede (Kóvacs, 2002). Na verdade, os actores organizacionais começam a aperceber-se que as pessoas e a cultura onde trabalham constituem o móbil e os factores que condicionam o sucesso ou o fracasso de processos de gestão do conhecimento (Rubenstein-Montano, Liebowitz, Buchwalter, McCaw & Rebeck, 2001, p. 300).

²⁶ A sociedade do conhecimento constitui um desenvolvimento natural da sociedade de informação. A sociedade do conhecimento é, necessariamente, uma sociedade de informação com um enfoque não apenas na distribuição, mas na aplicação da informação, via conhecimento.

Após um período de tecno-determinismo, cunhado pela dessubjectivação e por algum reducionismo aos aspectos informacionais e tecnológicos vive-se, contemporaneamente, um período caracterizado pela personalização e subjectivação, pela apropriação e envolvimento activo dos actores organizacionais, enquanto pessoas, na gestão do conhecimento (Grimand, 2005)²⁷. Como referem Mason e Pauleen (2003) a gestão do conhecimento é um processo profundamente social, que não pode negligenciar os factores culturais e humanos (Oltra, 2005).

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

A gestão efectiva do conhecimento terá de articular pessoas, processos e ferramentas técnicas (Smith & McKeen, 2004) procurando controlar e potenciar a criação, disseminação e aplicação de conhecimento no seio de uma organização²⁸. Apesar de ser possível deslindar diferenças entre as duas primeiras gerações no desenvolvimento operativo de projectos de gestão do conhecimento, não parece possível classificar, univocamente, as organizações em determinados estádios de desenvolvimento, ora numa, ora noutra geração (Balbón & Bárrrios, 2006). Embora persista na literatura uma visão de oposição quase maniqueísta entre as visões, assume-se, crescentemente, e perspectiva-se que qualquer intervenção em gestão do

²⁷ A partir do trabalho por nós desenvolvido em 2007 há indícios que nos levam a considerar a pertinência de um investimento precoce em projectos formais de operacionalização, em estratégias de personalização. Ou seja, contrariando práticas habituais em projectos desta natureza, que iniciam ou se limitam à vertente tecnológica, sustida em sistemas de informação, encontramos indícios que apontam para a importância de atender às dinâmicas comportamentais e interpessoais na criação de uma linguagem e um sentido partilhados, que permita um envolvimento significativo dos actores organizacionais no arranque e desenvolvimento de projectos, nos quais são partes interessadas (Monteiro, 2007).

²⁸ Na visão de Carter e Scarbrough (2001), a gestão do conhecimento surge representada numa lógica tripartida, entre componentes técnica, social e económica: A vertente técnica envolveria a centralização do conhecimento que se encontra disperso pela organização, procurando a codificação de formas de conhecimento, tendo em vista a sua acessibilidade, de acordo com os requisitos do negócio. Esta é a componente mais racional, que introduziu temáticas e práticas como a *intranet*, bases de dados e *groupware* na gestão do conhecimento. Em termos sociais e políticos, a gestão do conhecimento envolveria a colectivização do conhecimento, rompendo com micro-círculos de utilização e propriedade sectoriais. Em termos económicos, a preocupação com a gestão do conhecimento alinharia com as necessidades de intensificar a criação e exploração de conhecimento, reflectindo as pressões mercantilistas de inovação e aceleração dos ciclos de vida dos produtos e serviços.

conhecimento pode, ou deve, ponderar a inclusão complementar e articulação funcional de iniciativas típicas, quer de uma, quer de outra, de forma coordenada.

Após os desenvolvimentos introduzidos pelos contributos enquadráveis numa segunda geração passa a ser consensual que uma mudança organizacional com base na gestão do conhecimento que se cinja a aspectos tecnológicos tenderá a revelar-se limitada e redutora a médio e longo prazos (Davenport & Prusak, 1998; Monteiro, 2007). Segundo a perspectiva organizacional dos recursos e capacidades, a tecnologia constitui-se como um recurso físico e tangível, pelo que não se reveste de carácter estratégico (Fernández, 2002). Como refere Gomes (1988), as questões e soluções relevantes são vantajosamente formuláveis em termos organizacionais e a mudança organizacional técnica, não articulada com a mudança nos aspectos organizacionais não passa de um logro. Ciência e tecnologia, na sociedade pós industrial, permitem encarar soluções organizacionais que, para além de determinismo tecnológico, assumem a faceta cultural, social e humana como eixos centrais na vida organizacional e intimam um investimento activo nas pessoas e das próprias pessoas. Sustentando-nos em Gomes (1988) consideramos que, tal como noutros domínios, o investimento tecnológico em gestão do conhecimento desarticulado do investimento do elemento vivo e inteligente que dá vida às organizações é insuficiente, economicamente ineficaz e psicossocialmente insatisfatório e alienante.

A gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional convergem, nesta segunda geração, com o idêntico objectivo de criação de conjunturas, ambientes e condições para facilitar e acelerar os ritmos de aprendizagem e estimulação da inovação e criatividade humanas nas organizações (Hislop, 2009; McElroy, 2002).

A transição de enfoques, nas gerações que até aqui temos aludido, reflectiu-se e determinou a transferência gradativa de uma visão científica, maioritariamente de base tecnológica, dos sistemas de informação e comunicação, para uma perspectiva mais próxima do território científico das ciências sociais e humanas²⁹, tornando-se mais clara

²⁹ A Psicologia do Trabalho e das Organizações, sustentando-se no corpo de investigações em que assenta o constructo de *conhecimento*, tem procurado introduzir crescente inteligibilidade ao nível das relações entre processos e resultados organizacionais, relativos aos fenómenos da aprendizagem e aos sub-processos de construção, difusão e aplicação social do conhecimento, buscando uma compreensão científica integrada dos mecanismos em que o conhecimento humano influi, se insere e/ou dos quais resulta. Para além da mera intelecção, tem procurado afirmar-se na intervenção, aplicação e resposta às necessidades, problemas e desafios sentidos pelos diferentes actores organizacionais, nos domínios do conhecimento e, em particular, nos aspectos comportamentais e sociais da sua gestão nas organizações.

a sua afinidade com o comportamento e aprendizagem organizacionais com vista à inovação e sustentação de vantagens competitivas (Hislop, 2003; McElroy, 2002).

Abandonando uma lógica narrativa do passado histórico recente da afirmação deste domínio de estudo e adoptando uma lógica prospectiva, Laszlo e Laszlo (2002) antecipam uma terceira geração da gestão do conhecimento, cujo âmbito extravasa(rá) o nível de análise privilegiado nas duas primeiras – o organizacional. Vorakulpipat e Rezgui (2008) falam de um terceira geração pela extensão da criação de valor proporcionada pela gestão do conhecimento do nível organizacional ao nível societal. Na base desta terceira geração radica, necessariamente, a integração de uma visão sócio-técnica, onde tecnologias, de segunda geração (e.g., *Data Warehouse*; *Business Intelligence Systems* e ferramentas de análise automática de informação; tecnologias e sistemas de integração de informação em tempo real; tecnologias de suporte à comunicação virtual síncrona e assíncrona), potenciam a dimensão social, comportamental e humana de valorização do conhecimento organizacional numa sociedade globalizada e interconectada à escala global (Ardichvili, 2002).

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

Segundo Laszlo e Laszlo (2002), a terceira geração englobará a democratização do conhecimento, o envolvimento activo dos cidadãos e a expansão das fronteiras de intervenção da acepção tradicional de educação, no intuito holístico de gerar uma autêntica sociedade rede, global, do conhecimento e aprendizagem. Parece claro que não há, ou não pode haver, uma efectiva sociedade do conhecimento sem dinâmicas intra e inter-organizacionais intensivas em conhecimento, que preocupam os investigadores enquadráveis numa segunda geração. Assim, como as organizações intensivas em conhecimento e aprendentes se revelaram e revelam veículos catalisadores da segunda geração há indícios de que as comunidades sociais se revelarão como contextos naturais para o alargamento sistémico da filosofia da gestão do conhecimento a uma sociedade do conhecimento. Para Laszlo e Laszlo (2002): “KM has both the potential and the responsibility to contribute to the emergence of a

sustainable global civilization” (p. 408). Estas considerações indiciam que tal como a segunda geração não aboliu as preocupações dominantes num período matricial, também a apelidada terceira geração não eliminará as preocupações emergentes da segunda, antes está dependente delas e permitirá a sua extensão. A evolução das gerações não traduz, deste modo, o abandono das preocupações nucleares identificáveis em cada uma das anteriores, mas, antes, a sua generalização e a sua incorporação generalizada nos processos e práticas organizacionais, permitindo avançar para novos desafios a uma nova escala.

Metaxiotis et al. (2005) defendem o início, contemporâneo, de um novo período, ou geração, que cruza definitivamente o conhecimento com a acção quotidiana, integrando o conhecimento no meio sócio-cultural e comunitário de onde deriva e para onde deve reverter. Citando Wiig (2002) referem: “one difference from the earlier KM generations is the degree to which the third generation is integrated with the enterprise’s philosophy, strategy, goals, practices, systems and procedures and how it becomes part of each employee’s daily work-life and motivation...” (p. 8).

Na sequência de um período concentrado nos processos de disseminação e partilha e de um segundo período centrado na criação, Vorakulpipat e Rezgui (2008) caracterizam a terceira geração como estando orientada para o uso e a aplicação, para a criação de valor para a organização e para uma sociedade do conhecimento. A criação de valor tem-se gradualmente estabelecido como o objecto da terceira geração em gestão do conhecimento, centrando-se no impacto da gestão do conhecimento nos níveis de análise organizacional e societal³⁰.

A resposta organizacional flexível, eficaz e eficiente aos *stakeholders* assume-se como centro do pensamento e acção da gestão³¹ contemporânea. A mudança (em contexto organizacional) emerge como conceito-chave, um dos imperativos e das poucas certezas salientes da era da informação e conhecimento (Nonaka, 1991), consubstanciando-se, mesmo, mais do que numa opção, numa condição de existência e sã sobrevivência. A gestão do conhecimento, tal como a interpretamos e concebemos,

³⁰ Cinco grandes factores para a criação de valor emergem da literatura: redes humanas; capital social; capital intelectual; recursos tecnológicos e processos de mudança. Uma cultura de criação de valor implica uma combinação e articulação correctas destes cinco vectores na acção regular e quotidiana (Vorakulpipat & Rezgui, 2008).

³¹ Sheehan (2006) apresenta uma análise da organização intensiva em conhecimento, em particular, especificidades de modelos de negócio adoptados por estas entidades. Um ponto ou característica nuclear consiste em entender as organizações intensivas em conhecimento como aquelas que conseguem criar valor (re)solucionando problemas através da aplicação directa de conhecimento.

imbui-se de uma lógica clara de suporte à mudança e ao desenvolvimento organizacional planeado, através de mecanismos de suporte e promoção da inovação e evolução, encontrando, na contemporaneidade, um espaço privilegiado para se fundar e sustentar um modelo configuracional adaptativo aos fluxos de ruptura sistemática na envolvente, pelas capacidades exclusivas de processamento humano de conhecimento organizacional (Moffet, McAdam & Parkinson, 2003; Zaugg & Thom, 2003).

Apesar de as organizações reconhecerem a importância da gestão dos processos organizacionais relacionados com o conhecimento, revela-se, até agora, alguma inépcia em encetar a mudança e em traduzir esta gestão em estratégias organizacionais efectivas, sistemáticas e coerentes (Chase, 2003). O estado da arte da investigação e aplicação da gestão do conhecimento localizam-na, hoje, num ponto crítico (para a prossecução do seu desenvolvimento ou para o declinar do seu interesse), de afirmação académica, de superação do epíteto de moda gestionária e de legitimação empresarial, no suporte à adaptação e inovação num contexto de ruptura e mutação permanentes.

1.2. Macro-perspectivas em gestão do conhecimento

A literatura em gestão do conhecimento reflecte que se assumiram, historicamente, diferentes orientações e tendências, em diferentes contextos. Apesar de um generalizado investimento e elevado nível de interesse, neste domínio do saber o estado da arte reflecte ainda poucos esforços de agregação, integração e articulação de diferentes referenciais e perspectivas, genuína e convictamente sócio-técnicas. Urge a construção de uma matriz multidisciplinar que permita ultrapassar as limitações de visões extremadas, do cepticismo e as ilusões do ecletismo, atitudes que a actual dispersão de concepções teóricas tende a desencadear e nutrir (Teece, 1998; Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin, 2003).

Na sequência da conceptualização geracional apresentada e da visão ontológica do processamento do conhecimento com potencial sócio-técnico integrativo, referimo-nos a Mayer e Remus (2003) e à sua macro-estruturação lógica da investigação em gestão do conhecimento, numa orientação humana (*Human-oriented KM*) e, numa outra, orientada pela tecnologia (*Technology-oriented KM*). No espaço analítico diverso da investigação teórico-conceptual sobre gestão do conhecimento sobressaem, claramente, duas linhas de desenvolvimento ou plataformas aglutinadoras de diferentes orientações.

Uma primeira, formada por perspectivas mais deterministas, marcadas por elevada racionalidade técnica e, uma segunda formada por perspectivas mais subjectivas, sociais, humanas e relacionais, críticas da adopção de uma postura excessiva e puramente racional da intervenção no processamento do conhecimento organizacional (Alvesson & Karreman, 2001).

Num mesmo sentido, autores como Carter e Scarbrough (2001), mas, também, Grimand (2005) referem que a evolução do investimento e da investigação no domínio da gestão do conhecimento se edificou, essencialmente, sob a clivagem entre dois arquétipos de estratégias. Um dominante, pelo qual tem optado a maioria dos estrategas operativos, dominado por estratégias de codificação ou paradigma computacional e, um segundo, cunhado por estratégias de personalização ou paradigma orgânico.

Hansen, Nohria e Tierney (1999) reforçam a ideia de que o referencial mais consolidado em gestão do conhecimento segmenta as estratégias em codificação e personalização. As estratégias de codificação tenderiam a revelar-se mais adaptadas em organizações cujas vantagens competitivas advêm, sobretudo, da reutilização de conhecimento explícito pré-codificado, que permite criar repositórios para o armazenamento e recuperação de conhecimento memorizado. Aqui, os processos de gestão do conhecimento procuram a transferência de conhecimento das pessoas para bases, em repositórios organizacionais, e subsequentemente a sua distribuição controlada a partir destas para outros espaços e actores organizacionais, ao longo do tempo.

A via da personalização e as abordagens inspiradas e centradas nas pessoas, designadas por Kluge, Stein e Licht (2002) por abordagens de estímulo caracterizam-se pelo facto de os gestores apenas poderem actuar indirectamente, cultivando os contextos (Wenger, McDermott & Snyder, 2002), os estímulos e condições facilitadoras à acção individual (Bhatt, 2002). As estratégias de personalização têm sido consideradas mais relevantes em organizações cuja vantagens competitivas derivam dos processos de geração de conhecimento e sua aplicação na inovação e criação de produtos e/ou serviços personalizados, mas, também, na melhoria contínua da qualidade de produtos, serviços e soluções pré-existentes. Estas perspectivas consideram que muito do conhecimento crítico é tácito e não é passível de codificação, pelo que só a inter-relação personalizada entre os colaboradores o permitirá evocar e potenciar pela acção. Deste modo, procuram melhorias nos processos sociais, no sentido de facilitar a comunicação personalizada e a partilha de conhecimento (tácito) entre as pessoas (Hansen, Nohria &

Tierney, 1999). Nesta linha de pensamento Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000) referem-se à noção de “*Knowledge enablement*” como alternativa à noção de gestão aplicada ao conhecimento, remetendo para a facilitação e capacitação ao invés de gestão, propriamente dita. Esta ideia afigura-se presente, também, nas perspectivas que procuram gerir os contextos sociais de construção colectiva de conhecimento, a apelidada “engenharia sócio-cognitiva”, que faz sobressair uma ideia chave, que preconizamos, de que em gestão do conhecimento o que se procura não é gerir o conhecimento-objecto, em sentido directo e literal, mas gerir as condições subjectivas nas quais o conhecimento e a criatividade podem emergir e ser mobilizados nas operações para concretizar os objectivos estratégicos da organização.

Em oposição às abordagens de estímulo, Kluge et al. (2002) expõem as abordagens por imposição, que permitem ultrapassar certos desafios, ao nível da disponibilidade e fluxo controlado e optimizado do conhecimento, não conseguindo, contudo, ultrapassar barreiras relacionadas com o comportamento humano, podendo mesmo reforçá-las. Nas palavras de Smith e Mckeen (2004), a gestão do conhecimento deve ser estimulada e não imposta: “can't be imposed from the top” (p. 396). Abordagens de gestão do conhecimento “*top down*”, muitas vezes meramente assentes na aquisição de plataformas tecnológicas, radicam numa lógica de directa ou indirecta imposição e estão profundamente enraizadas na sociedade e interligadas com a noção de suficiência dos interfaces. A mera implementação de meios e existência de infra-estruturas pressuporiam um linear e subsequente uso activo pelos agentes e actores organizacionais, independentemente da necessidade sentida e do sentido conferido por estes ao seu uso e grau de envolvimento na sua projecção e implementação. Estas iniciativas têm-se revelado, amiúde, ineficazes na superação de determinadas barreiras organizacionais, como a existência de diferentes linguagens ou fracos canais de comunicação formais. As tecnologias de informação, em si mesmas, revelam-se insuficientes para a geração e manutenção de uma cultura organizacional relacional facilitadora dos processos ontológicos do conhecimento organizacional crítico (cf. Quadro 3).

Quadro 3
Estratégias de gestão do conhecimento e processos nucleares de recursos humanos
[Adaptado a partir de Carter & Scarbrough, 2001; Edvardsson, 2007]

	<i>Codificação</i>	<i>Personalização</i>
<i>Uso de Tecnologias de Informação (TI)</i>	Forte investimento em TI – Interconexão de pessoas com conhecimento reutilizável	Investimento moderado em TI – Facilitação da conversação e partilha de conhecimento tácito
<i>Recrutamento e Selecção</i>	Contratação de novos colaboradores recém-formados que são estimulados a reutilizarem conhecimento na implementação de soluções	Contratação de colaboradores Pós-graduados, mais experientes, que gostem de resolver problemas e tolerem a ambiguidade
	Aplicação de testes e avaliação psicométrica; Recrutamento electrónico	Valorização do ajustamento dos candidatos à cultura; Recrutamento personalizado
<i>Formação e Desenvolvimento</i>	Formar os colaboradores em grupo e através de formação computadorizada e à distância.	Formar as pessoas através de formação um para um, baseada numa abordagem de <i>mentoring</i> .
	Formação inicial centrada em competências específicas e na implementação de uma mentalidade.	Formação contínua. Competências amplas. Mentalidade empreendedora e inventiva.
<i>Sistemas de avaliação e recompensa</i>	Orientação para resultados. Curto prazo. Objectivos funcionais individuais, específicos e difíceis.	Objectivos desenvolvimentais. Avaliação participada. Orientação colectiva e a longo-prazo.
	Recompensar as pessoas pela utilização e contribuição para bases de dados documentais; Valorização do cumprimento de rotinas e uso de tecnologia; valorização do volume e quantidade de dados	Recompensar as pessoas pela partilha directa, uns com os outros; Valorização do desenvolvimento de ideias e falhanços criativos; Valorização da qualidade dos dados
<i>Resultado comportamental esperado</i>	Conhecimento documentado; baixa assumpção de risco; especialização; eficácia	Assumpção de risco; partilha de ideias e conhecimento; cooperação; inovação

Gerir por imposição pode constituir uma fórmula que produza resultados de curto prazo e poderá até ser mais fácil de aplicar, contudo, não permitirá aproveitar, cabalmente, o máximo potencial de cada pessoa e de todas aquelas que constituem o sistema organizacional. Para Kluge et al. (2002), o máximo potencial de cada pessoa só pode ser desenvolvido através de uma abordagem orientada para o cerne daquilo que a motiva. Consideram que há que ultrapassar barreiras individuais relativas à disponibilidade e motivação para a criação, partilha e aplicação do conhecimento,

levando em linha de conta que as técnicas impositivas colidem nelas, enquanto as técnicas de estímulo procuram derrubá-las. Neste prisma de análise parecem assumir particular relevo os processos organizacionais relacionados com a organização e gestão do trabalho e dos trabalhadores na criação e gestão de ambiências culturais.

Na linha de estruturação de abordagens em gestão do conhecimento, Hazlett, McAdam e Gallagher (2005) apresentam uma investigação sobre a evolução teórico-conceptual deste domínio procurando identificar paradigmas. Referindo-se aos paradigmas em gestão do conhecimento consideram que dois domínios principais, ou meta-níveis, podem ser identificados na literatura. Embora considerem que as abordagens e os modelos emergentes são reveladores de poucas evidências de sinergias e convergências, a natureza altamente interdisciplinar da investigação, da teoria e da prática, poderá ser interpretada e analisada como reflectindo dois paradigmas principais, um sócio-organizacional e outro tecnológico, também referenciados como orgânico e computacional. O paradigma orgânico enfatizaria as dinâmicas sociais no contexto de trabalho. Enfatizaria a importância das pessoas e das questões organizacionais (e.g., estrutura e processos de trabalho, cultura organizacional) na gestão do conhecimento. Este paradigma requer uma análise e compreensão profundas do contexto onde os sistemas de gestão do conhecimento operarão (Hazlett, McAdam & Gallagher, 2005).

Vorakulpipat e Rezgui (2008) referem-se à tipologia dual clássica do discurso científico objectivista face ao subjectivista. Hislop (2009) caracteriza a perspectiva objectivista do conhecimento como aquela que encara o conhecimento como coisa ou objecto, onde o conhecimento descrito como explícito seria privilegiado face ao conhecimento na sua dimensão tácita. O autor confronta a visão objectivista com uma perspectiva que podemos, em oposição à anterior, apelidar por perspectiva subjectiva do conhecimento, onde este é entendido como elemento que está culturalmente embebido nas e entre as pessoas, nos contextos e nas práticas, que advoga a indivisibilidade entre as suas facetas tácita e explícita e mais do que se interpretar o conhecimento como algo que as pessoas, objectivamente, possuem o encaram como algo que as pessoas (inter) subjectivamente vão construindo.

A primeira perspectiva encararia o conhecimento como objecto, a segunda, a perspectiva subjectivista, sugeriria que o conhecimento vive nas e através das pessoas, identifica-se e está associado, dinamicamente, com a experiência humana e a prática social de conhecer. O conhecimento está arreigado na experiência humana e nos contextos sociais, e geri-lo implicaria prestar atenção quer às pessoas, ao ambiente

cultural, à estrutura organizacional, quer à tecnologia, do ponto de vista da sua partilha e utilização. Esta perspectiva próxima do paradigma orgânico contrasta ainda com a visão objectivista, próxima da perspectiva computacional ao defender a natureza altamente contextual da criação do conhecimento.

O paradigma computacional baseia-se em pressupostos e modelos pré-definidos e coloca a tónica nas questões e princípios relativos à arquitectura dos sistemas e redes de gestão da informação. Reflecte uma visão do conhecimento racional, estática e a-contextual, baseada em heurísticas e modelos que procuram captar soluções preferenciais para reportórios de problemas organizacionais. Caracterizam-se pela institucionalização de boas práticas ajustadas linearmente às rotinas e problemas previsíveis. Em contraste, o paradigma orgânico representa um processo dinâmico, não estático, tipificado e em contínuo processo de (re)definição. Focaliza mais a recriação e adaptação contínuas do que a optimização e estrita replicação de soluções (cf. Quadros 3 e 4).

Quadro 4
Características de paradigmas genéricos em gestão do conhecimento
 [Adaptado de: Hazlett, McAdam & Gallagher, 2005, p. 37]

<i>Paradigma computacional</i>	<i>Paradigma orgânico</i>
Tecnológico	Sócio-organizacional
Sistemas/Centrado na tecnologia	Centrado nas pessoas
Linear (mecanicista)	Conhecimento explícito e implícito não linear
Somente conhecimento explícito	(descontínuo)
A-contextual	Altamente contextual
Estático (ambiente “ <i>non-wicked</i> ”)	Dinâmico (ambiente “ <i>wicked</i> ”)
Optimização máxima	Máxima adaptação

Os defensores do paradigma orgânico não rejeitam o valor da perspectiva tecnológica, antes rejeitam e criticam uma ênfase assimetricamente tecnológica, sem preocupação com os requisitos e as dinâmicas comportamentais (Hazlett, McAdam & Gallagher, 2005). Não se pode negar o valor e centralidade da visão técnica e computacional, nega-se, contudo, a sua assimilação e adopção exclusiva e de forma tendencialmente hegemónica neste domínio. Defende-se a necessidade de uma perspectiva complexa que valorize, no discurso e na prática, de forma crescente e significativa, as dimensões humana, relacional e comportamental dos processos

relativos ao conhecimento organizacional crítico (Oltra, 2005), num quadro sócio-técnico.

Atendendo a que muitas das dificuldades e insucessos operativos da gestão do conhecimento advieram da incapacidade de articulação entre factores sociais, organizacionais e tecnológicos (Akkermans, Speel & Ratcliffe, 1999; Hislop, 2009), parece premente a integração efectiva das duas macro-perspectivas de estratégias neste domínio, defendendo-se uma visão integrada ao invés de dicotómica, assumindo o pressuposto de que para a efectiva gestão do conhecimento, estratégias com base numa lógica de criação de sentido, de envolvimento humano e de personalização deverão articular-se, de forma selectivamente inclusiva, com estratégias de codificação do conhecimento.

Haesli e Boxall (2005) desenvolvem uma abordagem que enfatiza cenários diversos de articulação das vias de codificação e de personalização, referindo-se ao peso relativo e primazia circunstancial de uma dada orientação face à outra. A análise dos diferentes modelos e abordagens indicia que mais do que perspectivas dicotómicas puras são requeridas estratégias integradas de valorização quer de aspectos técnicos e tecnológicos, quer humanos e comportamentais (Ardichvili, 2003; Edvardsson, 2007; He & Wong, 2004; Monteiro, 2007)³². Concluímos, fazendo uso das palavras de Haesli e Boxall (2005, p. 1972): “...personalization and codification are not mutually exclusive”.

1.2.1. Taxionomia de estratégias, modelos e discursos em gestão do conhecimento

Expondo e clarificando três perspectivas teóricas relativas ao conhecimento organizacional e processos de gestão afins, provenientes de contextos históricos, geográficos, tradições de investigação e culturas diferentes, Takeuchi (2001) gizou uma original grelha de análise, tripartida e integrada, que sistematiza e descodifica os contributos teórico-conceptuais e pragmáticos mais significativos da gestão do

³² A gestão do conhecimento envolve pressupostos implícitos e explícitos. Estes revelam-se e são elementos constituintes do que se poderá considerar paradigmas em gestão do conhecimento. Hazlett, McAdam e Gallagher (2005) procuram analisar as escolas de pensamento em gestão do conhecimento introduzindo contributos para a teoria e para a prática. Consideram que antes do progresso os investigadores deverão concentrar-se e clarificar os pressupostos e desenvolver a base epistemológica deste domínio. As diferenças não são encaradas como inconciliáveis, sendo antes interpretadas como coexistindo num contínuo epistemológico, representando a natureza idiossincrática da gestão do conhecimento.

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

Segundo Takeuchi (2001), uma segunda perspectiva assinala um pensamento característico, sobretudo, da tradição de matriz europeia, cujas organizações são consideradas pioneiras no que respeita a esforços para valorizar e tornar tangível o *capital intelectual*, entendido como um conjunto de contribuições, cunhado pela imaterialidade. A gestão do conhecimento é entendida como um processo de gestão que tem por objecto central o capital intelectual. Valoriza-se, nesta perspectiva, a realização de auditorias aos recursos intangíveis³³, sua contabilização e publicitação, reflectindo uma visão global da gestão dos recursos imateriais, entendidos como escassos e essenciais na nova era do conhecimento. Esta abordagem aponta no sentido de revalorizar as pessoas, enquanto activo organizacional que carece de uma adequada contabilização ajustada à sua diferenciação intra e inter organizacional. Do mesmo modo, contribui para uma explicitação da sua contribuição para o desempenho das organizações, defendendo que o capital intelectual, enquanto recurso raro, valioso e

³³ Para uma análise e aprofundamento da temática da avaliação e auditoria do capital intelectual, em contexto Português, alude-se aos trabalhos de Matos e Lopes (2008).

distintivo, deve ser tido em consideração aquando da valoração ou cotação no mercado de uma organização (e.g., Edvinsson & Malone, 1997; Kaplan & Norton, 1997; Sveiby, 1997).

Num terceiro núcleo de perspectivas identificadas, Takeuchi (2001) coloca o enfoque na forma como as organizações têm procurado utilizar, eficaz e eficientemente as novas tecnologias de informação e comunicação para adquirir, tornar acessível, partilhar e utilizar o conhecimento. Enfatizam-se os recursos de conhecimento e os diversos meios tecnológicos, numa perspectiva de gestão conjunta, interactiva e optimizada. Esta terceira abordagem apresenta um conjunto de contributos característico de uma visão oriunda, sobretudo, de autores e da tradição cultural norte americana (e.g., Davenport & Prusak, 1998).

Globalmente, o autor refere-se a um primeiro núcleo de perspectivas centrado na criação do conhecimento, considerando-o nas suas dimensões tácita e explícita, característico da tradição e visão mais oriental; outro, que focalizaria de forma privilegiada o capital intelectual, os recursos organizacionais intangíveis e suas metodologias de auditoria e estimação, tipicamente Europeu e, um último, centrado nas relações entre a gestão do conhecimento e a utilização de tecnologia mais característico de uma visão norte Americana. Nas suas palavras esta tripartição tem vindo a unificar-se:

In retrospect, the fact that different countries have run off with knowledge management in divergent directions in the 1990s has been a blessing in disguise. The saplings that took root in Europe, the US and Japan have become intertwined to form a strong trunk that is serving as a solid foundation for future development” (Takeuchi, 2001, p. 327).

Esta fragmentação dos enfoques apresentada por Takeuchi (2001) que associa prismas distintos a uma delimitação geográfica não parece configurar-se, na contemporaneidade globalizada, e no estado da arte da gestão do conhecimento de forma tão nítida, assomando-se, hoje, decorrida uma década, as diferenças identificadas de forma esbatidas e as fronteiras reconhecidas muito menos claras. Parece-nos que, ainda assim, a análise do autor aduz valor pela capacidade que possuiu de retrospectivar o germen de prismas distintos no domínio emergente da gestão do conhecimento, mas que, hoje, necessariamente, já convergiram num corpo indiferenciado, onde cada uma das visões apresentadas ganha, sinergicamente, com a sua integração nas demais,

independentemente do espaço geográfico da sua aplicação. Com esta análise não asseveramos que já não existam diferenças nas abordagens em gestão do conhecimento. Pretendemos, antes, referir que as diferenças que existem já não parecem linearmente interpretáveis, num mundo globalizado e na fase actual de desenvolvimento da temática, pela sua alocação a proveniências e limítrofes geográfico-espaciais.

Reverendo a literatura sobre gestão do conhecimento, Kakabadse et al. (2003) procuraram estruturar uma taxionomia clarificadora dos objectivos e orientações a partir de cinco correntes principais da investigação neste domínio (cf. Quadro 5) que reflectem, uma vez mais, uma matriz assente na dupla óptica de valorização dissimétrica, ora da componente humana, ora da vertente das tecnologias de informação: o modelo filosófico, o modelo cognitivo, o modelo de redes ou “*Network*”, o modelo das comunidades e, por último, o modelo “*Quantum*”. O modelo designado por filosófico radica num esforço de questionamento e pensamento profundos sobre a essência e epistemologia do conhecer e do agir. Segundo Kakabadse et al., (2003, p. 81), muito do trabalho realizado nesta linha parte dos trabalhos fundadores de Polanyi e seus argumentos de que sabemos mais do que conseguimos expressar e de que não conseguimos expressar nada sem tomar consciência do quanto não somos capazes de expressar: “We can know more than we can tell and we can tell nothing without relying upon our awareness of things we may not be able to tell” e ainda: “all knowledge is either tacitness and explicitness as two different dimensions of knowledge”. Os modelos filosóficos salientam os objectivos (valores, abstracções, pensamentos), tipos e fontes adoptados pelo indivíduo na recolha de informação sobre a realidade social e organizacional envolvente, compreendendo a relação do conhecimento com outras noções como a certeza, as crenças e dúvidas. Consiste numa corrente de abordagens que valoriza uma interacção contextualizada, humanizada, reflexiva e dialógica, que confere baixo relevo ao determinismo tecnológico. O modelo defende que a gestão do conhecimento não necessita de ser intensiva em tecnologia e não deve ser orientada pela e para a tecnologia, pelo contrário, deve ser centrada nos actores e humanamente intensiva. Estes modelos facultam pressupostos e quadros analíticos valiosos, amiúde incorporados na reflexão sobre a acção, que se encontra na base de muitas iniciativas no âmbito do conhecimento.

A visão do conhecimento como activo, como recurso com potencial valor económico, que requer contabilização e reclama gestão formal efectiva e eficiente dos sub-processos, aplicando o conhecimento na resolução de problemas e exploração de

oportunidades corresponde à perspectiva que Kakabadse et al. (2003) integram em modelos nomeados por cognitivos. Sustentando-se em trabalhos de Swan e Newell (2000), afirmam que a intensa exploração da informação via gestão e a proliferação acentuada de tecnologias de informação contribuiriam para a edificação destes modelos. Os humanos e as organizações como “recursos” para obter objectivos fazem parte integrante de uma ideologia ou de uma cultura em que o “recursismo” é um valor ou representação dominante (Gomes, 1988). Kakabadse et al. (2003) consideram que variações de modelos cognitivos são adoptadas pela maioria das organizações com processos formais de gestão do conhecimento na prática:

Some prominent cognitive models of KM are the SECI model ... (Nonaka & Takeuchi, 1995); Nonaka & Konno, 1998); state of knowledge (Earl, 1998)... pillars and functions of knowledge management model of intellectual capital (Wiig, 1993; Edvinson & Maone, 1997)... knowledge management model based on cognitive science, semiotics and epistemological pragmatism (Snowden, 1998)... (p. 82).

Assumindo uma lógica processual, as tecnologias de informação revelam aqui particular destaque, denotando-se uma utilização extensiva e uma correlativa dependência destes meios em termos de codificação, armazenamento, recuperação e transferência do conhecimento. Muitas organizações encaram a gestão do conhecimento numa óptica operativa, procurando gerir informação e conhecimento com base em recursos e no determinismo tecnológico, limitando o processo a acções repetidas, replicação de processos, standardização, cristalização e rotinização de boas práticas, negligenciando o potencial inovador e gerador de conhecimento.

Quadro 5
Modelos em gestão do conhecimento
 [Adaptado de: Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin, 2003, p. 81]

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

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

Os modelos de comunidades constituem uma perspectiva tradicional e transversal em gestão do conhecimento. As comunidades, em particular as de prática, procuram reter conhecimento de uma forma dinâmica e viva, ao invés da sua alocação e armazenamento em bases estáticas e inertes. As comunidades são constituídas sob os princípios informais da aprendizagem conjunta e discussão informal, tendo em vista a resolução colectiva de problemas complexos. Introduzido por Lave e Wenger (1991), o conceito de “comunidade de prática” refere-se a estruturas colectivas multiformes, uma rede ou sistema de relacionamentos entre pessoas, actividades, desenvolvidas com tempo, no tempo, e em relação com outras comunidades próximas e o universo

envolvente: “...an activity system about which participants share understandings concerning what they are doing and what that means in their lives and for their community” (p. 98).

Para Wenger, McDermott e Snyder (2002), as comunidades de prática são fragmentos naturais da vida organizacional, constituindo um tipo particular de dinâmica e configuração grupal voluntária e informal. Caracterizam-se pela auto-selecção dos intervenientes e pelo facto da longevidade do colectivo estar dependente da vontade e auto-deliberação dos elementos constituintes.

A gestão do conhecimento é suportada em relações interpessoais e interacções nutridas por comprometimento, respeito e laços de confiança. A reflexão e acção ocorrem no seio da comunidade através de combinações iterativas de conhecimento tácito e explícito e onde as tecnologias de informação e comunicação desempenham uma papel limitado ou mesmo desnecessário (Swan & Newell, 2000).

O modelo de redes, ou na asserção anglo-saxónica *Network*, emerge paralelamente às teorias da organização em rede, caracterizadas por padrões horizontais de partilha e comunicação centradas na aquisição e partilha do conhecimento (cf. Quadro 5). Assumem e partem do pressuposto de que o conhecimento central radica diluído no seio de redes sociais, de redes de actores organizacionais. Entendem e valorizam os indivíduos como agentes dinamizadores das fronteiras formais, como veículos – “*boundary spanners*”. Assumem como questão de base a gestão e o desenvolvimento de relacionamentos, a compreensão de padrões de ligação e interacção entre indivíduos, apreendendo coligações ou clivagens que facilitam ou dificultam a permuta e transferência de conhecimentos. Com a proliferação e evolução de tecnologias *Web*, ferramentas propiciadoras e facilitadoras de novas morfologias de contactos distais, as redes electrónicas assumiram, de forma natural, crescente relevo, potenciando novas vias de encontro e relacionamento dialógico em redes virtuais.

Um último modelo referido por Kakabadse, Kakabadse e Kouzmin (2003) foi o modelo *Quantum*. Os autores consideram que para lidar com novos níveis de complexidade não só é requerido conhecimento, como também conhecimento com significado, não orientado por dados, mas por múltiplos cenários: “Meaningful knowledge is needed that makes it possible to decide, effectively, to make a successful whole from complex, inter-related, dynamically-changing and sometimes even conflicting parts” (p. 85).

Os modelos *Quantum* permitem a tomada de decisão numa realidade com múltiplos eixos de análise, onde o paradoxo prevalece e as capacidades humanas se afiguram limitadas: “Quantum computing will provide knowledge and social actors with wisdom” (Kakabadse et al., 2003, p. 85). Integrando modernos sistemas de modelação, com algoritmos de programação linear, linear inteira e linear mista e numerosos modelos com programação dinâmica, os modelos *quantum* da gestão do conhecimento estão intimamente relacionados com sistemas quânticos computadorizados e assumem que a maioria do trabalho intelectual deve ser suportada por tecnologias capazes de esboçar cenários projectivos que facilitem a tomada de decisão, permitindo resolver problemas complexos e por vezes paradoxais, beneficiando e criando valor para os *stakeholders* a partir de modelos matemáticos de simulação, enquanto técnica analítica que pode ser utilizada nas distintas etapas da avaliação de estratégias alternativas de decisão (cf. Quadro 5). Para além de Kakabadse et al. (2003), Alvesson e Karreman (2001) facultam, também, uma revisão da literatura da gestão do conhecimento estruturada pela intersecção de duas dimensões analíticas, mais do que empíricas – domínio de intervenção (social ou tecno-estrutural) e método de intervenção da gestão (coordenação ou controlo) (cf. Figura 1).

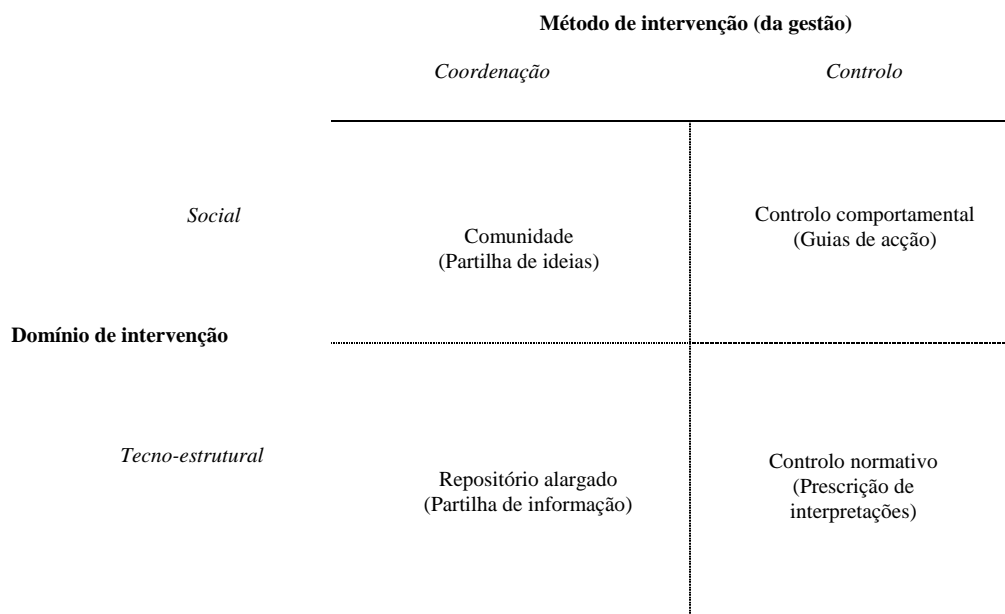


Figura 1 – Tipologia de abordagens em gestão do conhecimento
[Adaptado de: Alvesson & Karreman (2001)]

Mais do que categorias nitidamente disjuntas em gestão do conhecimento, a matriz de intersecção representa orientações alternativas e passíveis de articulação simultânea. A intersecção do domínio de intervenção tecno-estrutural com métodos de gestão coordenativos origina uma perspectiva ou orientação que envolve o uso extensivo de tecnologia (bases de dados; avançados sistemas e motores de busca; sistemas de comunicação electrónicos), procurando envolver informação interna e externa que possa ser convertida em acção através do suporte de plataformas tecnológicas. A gestão do conhecimento é perspectivada, aqui, como processo executado apenas por um núcleo restrito de colaboradores, responsável por compilar, sintetizar e integrar informações passíveis de ser transformadas em conhecimento geral, em formato de metodologias ou soluções que orientam a acção e guiam acções futuras. Estas metodologias poderão ser mais ou menos adoptadas dependendo de regulamentos e prescrições, ou orientações internas. Esta abordagem pode redundar numa lógica excessivamente burocrática.

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

Por outro prisma, a gestão do conhecimento pode ser encarada como um esforço orquestrado da gestão para o exercício de controlo normativo a partir de valores e ideias. A ideia base consistirá, então, no pressuposto de que os valores correctos e interpretações correctas conduzirão, indubitavelmente, à correcta linha de actuação.

Se, ao invés de um controlo prescritivo sobre valores, crenças e ideias, a influência for exercida directamente nas práticas estaremos no nível de controlo comportamental. Aqui, a abordagem da gestão do conhecimento é mais incisiva, ou mesmo directiva, facultando fórmulas e guias de acção que visam nortear e condicionar rumos comportamentais.

Vorakulpiat e Rezgui (2008) apresentam uma taxonomia estruturada a partir dos discursos nas investigações e publicações sobre gestão do conhecimento, aludindo às variantes de discurso: normativo, interpretativo, crítico e dialógico. Referindo o

discurso normativo como aquele que estaria mais centrado na codificação, normalização e procura de relações de causa e efeito. O discurso interpretativo enfatizaria as questões sociais e organizacionais. Os investigadores que assumem esta via procuram a criação de uma representação coerente e consensual, ou única da realidade organizacional. O discurso crítico visa expor e desafiar quadros teórico-conceptuais. O discurso dialógico visa uma aproximação e assume uma abordagem de relação e diálogo. Segundo Vorakulpipat e Rezgui (2008), a maioria dos artigos em gestão do conhecimento é classificável no discurso normativo, seguindo-se em termos de representatividade o discurso interpretativo e, por fim, escassos artigos são enquadráveis na categoria dos discursos críticos e dialógicos. O discurso normativo é considerado adequado para o estudo de soluções tecnológicas em gestão do conhecimento. O discurso interpretativo é mais ajustado para a compreensão das implicações da implementação da gestão do conhecimento. Para os autores Carter e Scarbrough (2001), a gestão do conhecimento interpretada como uma tentativa da gestão de activamente criar, disseminar e explorar o conhecimento como recurso da organização tem-se sustentado em três dimensões discursivas de análise: técnica, social e económica. Em termos técnicos envolve a problemática da codificação de formas tácitas de conhecimento. Em termos sociais e políticos, envolve a partilha inter-individual e a colectivização do conhecimento, a análise do poder e conflitos de posse, entre a organização-entidade, os grupos constituintes e indivíduos no controlo e uso do conhecimento. Por fim, o prisma do discurso económico, que reflecte a imperiosa dependência das organizações contemporâneas da aplicação do conhecimento nos processos de inovação de produtos e serviços.

Assumindo um carácter plural, as abordagens em gestão do conhecimento apresentam um largo espectro: “Knowledge management can be seen as an umbrella term for a wide spectrum of academic orientations” (Alvesson & Karreman, 2001, p. 996). A investigação em gestão do conhecimento caracteriza-se pela pluralidade, por uma miríade de modelos³⁴, metodologias, referenciais teórico-conceptuais e operativos que permitem múltiplos alinhamentos e arranjos estruturais e taxionómicos (Smith & McKeen, 2004)

³⁴ Os modelos são utilizados como espelhos da realidade: “Models attempt to schematize a system of thought and are inherently abstract” (Chauvel & Despres, 2002, p. 14).

Entendendo-se que o conhecimento está e vive nas, e através das, pessoas não deixa de ser surpreendente que na investigação sobre a temática da gestão do conhecimento seja quantitativamente desequilibrado o número de estudos que colocam o enfoque na pessoa, enquanto tal, sendo ainda relativamente reduzido o número de estudos com estratégias tipificáveis na via da personalização (*human-oriented KM*) e que incorporem iniciativas orientadas para a valorização das dimensões sociais, culturais e humanas (Oltra, 2005).

Hislop (2009) refere que embora o número de organizações que procura a implementação de iniciativas e projectos de gestão do conhecimento seja crescente muitas têm revelado fracasso, parcial ou mesmo total. As investigações sobre este, pelo menos aparente, insucesso têm revelado a centralidade dos condicionantes sócio-culturais (e.g., Currie & Kerrin, 2003). Na verdade, a potenciação e gestão do conhecimento organizacional parece reclamar dos actores organizacionais atitudes e comportamentos que se podem considerar contra-naturais, ou, pelo menos, contra determinadas orientações culturais, pelo que a predisposição para participar e se envolver, espontânea e activamente, não deve ser considerado como um dado adquirido, parecendo, antes, requerer a influência facilitadora de ambientes coordenadores e promotores da cooperação, da aquisição e desenvolvimento de capacidades, da motivação e de oportunidades para a participação activa individual.

Com Oltra (2005) e Santana, Pastor & Sierra (2009) consideramos que os fundamentos comportamentais e humanos da gestão do conhecimento são referenciados na literatura de forma avulsa, dispersa, demasiado genérica e abstracta e que a gestão (estratégica) de recursos humanos, enquanto domínio de investigação científica, permitirá um olhar explícito e uma análise aglutinadora no domínio da análise da faceta humana e sócio-cultural³⁵ da gestão do conhecimento, ou, nas suas palavras: “people-centered KM debate” (p. 71). Esta proposição serve de lançamento ao próximo tópico de análise onde se procurará explorar e fundamentar, teoricamente, um sentido para a conexão estratégica entre os processos organizacionais de gestão do conhecimento e dos recursos humanos.

³⁵ As questões sociais e culturais assumem-se, de forma crescente, como desempenhando um papel chave nas dinâmicas e no sucesso das iniciativas de gestão do conhecimento. Esta influência surge, primariamente, porque se reconhece que estes factores poderão determinar se os trabalhadores estarão predispostos a participar, activamente, nas iniciativas de gestão do conhecimento, bem como poderão influir no fomento do seu compromisso, lealdade e envolvimento para com a organização, reduzindo o potencial de perda de conhecimento via saída voluntária dos colaboradores por *turnover* (Hislop, 2009).

2. FACETA HUMANA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: O PAPEL (CONDICIONANTE) DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A experiência advinda de investigações em domínio organizacional, em particular empresarial, sugere potenciais benefícios a partir da operacionalização de iniciativas e projectos orientados para o gerir do conhecimento (Levett & Guenov, 2000; Lapré & Wassenhove, 2001; Pablos, 2002; Kim, Hwang & Suh, 2003; Thibodaux & Rouse, 2005). A literatura multidisciplinar sobre gestão do conhecimento tem mesmo vindo a edificar-se e legitimar-se em torno da crença e de evidências empíricas da existência de uma associação entre as suas práticas, processos e o desempenho ou resultados organizacionais, numa lógica de geração, manutenção e potenciação de vantagens competitivas sustentáveis (Arora, 2002; Cardoso, 2003; Chamorro, Roy, Wegen & Steele, 2003; Darroch, 2003; Kaplan & Norton, 2004; Kluge et al., 2002). Nesta linha, têm sido amplamente explorados os resultados e identificados consequentes multidimensionais da gestão do conhecimento, sobretudo no nível de análise organizacional, quer por intermédio de indicadores de desempenho perceptivos, quer objectivos. Os consequentes reais, mas sobretudo os antecipados e potenciais, têm-se constituído como dínamo fundamental do interesse do estudo científico e do investimento empresarial neste domínio.

O actual desenvolvimento deste domínio reclama sérios investimentos nas estratégias de (pré-)operacionalização de iniciativas de gestão do conhecimento, assim como uma inteligibilidade crescente dos pontos de contacto e de integração destas com a estratégia e demais processos organizacionais. Em casos relatados o insucesso e os fracos resultados, as dificuldades e obstáculos das iniciativas e projectos têm sido associados com a faceta *soft* da gestão do conhecimento e deste modo têm orientado o foco de atenção para a faceta humana da organização destes processos (Santana, Pastor & Sierra, 2009). Têm sido associados, em grande medida, com factores humanos, sociais e culturais, quer devido à sua negligência, quer sobretudo à sua incapacidade de gestão (Oltra, 2005; Pauleen & Mason, 2002; Ruggles, 1998; Thomas, Kellog & Erickson, 2001). A faceta humana da gestão do conhecimento implica a criação de um contexto organizativo que influa no conhecimento e nos processos a ele associados através das capacidades, acções, relações e dos comportamentos dos indivíduos que nela operam (Pan & Scarbrough, 1999).

A evidência empírica de que as questões relativas às pessoas são factores de reconhecida influência crítica nos resultados das iniciativas de gestão do conhecimento (Afiouni, 2007), conjugada com o foco emergente e privilegiado a partir da apelidada segunda geração de investigação em gestão do conhecimento, instigam-nos a um equacionar que nem todas as organizações estarão em “pé de igualdade” e, à partida, igualmente aptas, nem propensas a encetar e operacionalizar iniciativas de gestão do conhecimento, existindo factores organizacionais condicionantes da sua operacionalização e eficácia, quer pelo seu papel facilitador, quer inibidor.

Na linha de uma análise científica não dos consequentes³⁶ da gestão do conhecimento, mas sim dos factores organizacionais potencialmente condicionantes, antecedentes e determinantes da sua operacionalização e eficácia surgem alguns trabalhos que importa referir. Começamos por salientar os de DeLong e Fahey (2000)³⁷ onde se exploram as barreiras da cultura e das sub-culturas organizacionais da gestão do conhecimento, depois os de Alazmi e Zairi (2003) e Wong (2005) e também os de Damodaran e Olphert (2000) que focalizam os factores críticos de sucesso e factores facilitadores e inibidores do uso de sistemas de gestão do conhecimento e onde se reforça a necessidade de uma cultura de partilha que vá muito para além da dimensão tecnológica e, por fim, Thomas, Kellog e Erickson (2001) que se centram especificamente nas dimensões e factores sociais e humanos. Segundo Hislop (2009), os resultados de estudos como estes conduziram a que as organizações intentassem, por um lado, influenciar as suas culturas no sentido do alcance de comportamentos apropriados à valorização do conhecimento e, por outro, atendessem às práticas e processos de gestão dos trabalhadores com o intuito de suportarem os seus esforços em gestão do conhecimento. Hislop (2009) apresentou a gestão de recursos humanos e a cultura

³⁶ Parece-nos importante referir que mesmo que não tenhamos como objectivo directo a análise dos consequentes, a via exploratória dos antecedentes e condicionantes da operacionalização pode constituir-se como uma via indirecta de optimização da intervenção e operacionalização deste domínio e, deste modo, incrementar os seus níveis de eficácia e potenciar os seus resultados.

³⁷ De Long e Fahey (2000) analisam as eventuais barreiras culturais organizacionais à gestão do conhecimento. Num artigo fundacional para o despertar da problematização dos factores condicionantes da e para a gestão do conhecimento, nomeadamente as culturas e sub-culturas organizacionais, defendem que estas determinam e modelam os pressupostos e orientações, sobre que e qual conhecimento deve ser alvo de gestão. A cultura determinará as relações entre conhecimento individual e organizacional, influenciando na determinação do controlo e dos agentes que controlam o conhecimento, definindo quem e quando deverá partilhar e/ou reter o conhecimento, mas, sobretudo, consideram que a cultura será responsável pela criação de um ambiente, um contexto de interacção social que influirá no uso do conhecimento em situações particulares. A cultura modelará os processos em que o conhecimento é criado, legitimado e distribuído. Os autores estabelecem os fundamentos para uma crescente confluência, alinhamento e convergência entre a cultura e o processamento do conhecimento organizacional.

organizacional como facilitadores, eventuais, da gestão do conhecimento, defendendo a não neutralidade da gestão do conhecimento face à natureza da cultura de gestão e face ao papel estratégico requerido à gestão dos recursos humanos. Nesta linha de exploração e valorização dos factores condicionantes da, e para a, gestão do conhecimento iremos centrar-nos, a partir deste ponto, na sua relação com os processos de gestão dos trabalhadores. Embora não exista uma grande tradição académica no estudo destas relações (MacNeil, 2003; Robertson & Hammersley, 2000) a persistência desta (aparente) neutralidade e suposta independência não parece fazer sentido à luz de contributos teóricos recentes.

Edvardsson (2007) coloca uma questão que escolhemos como ponto de lançamento do sub-tópico seguinte: “How, then, is human resource management (HRM) related to KM?” (p. 553).

2.1. Recursos humanos e recursos de conhecimento – Fundamentos para uma confluência estratégica de processos organizacionais de gestão

A sustentabilidade e o crescimento económico encontram-se, na actualidade, particularmente dependentes da capacidade organizacional em potenciar, mobilizar, aplicar e (re-)utilizar recursos, de forma flexível, eficiente, diferenciada e inovadora. Este facto tem contribuído para que o factor humano e os produtos exclusivos da sua cognição, aprendizagem e acção desponham com um valor e significado renovados e as suas actividades de desenvolvimento e gestão se afirmem como meios privilegiados nos esforços de alcance de resultados económicos e sociais (Gloet, 2006) naquilo que Grant (1996) apelidou organizações baseadas em conhecimento.

Senge (1993) atestou um tempo de viragem no âmago estrutural das organizações: “We are in the midst of a worldwide, fundamental shift in management philosophy and practice. The traditional resource-based organization of the past is rapidly giving way to the emerging knowledge-based organization³⁸” (p. 5).

Para Grant (1996) o papel da organização, enquanto sistema, consiste sobretudo em aplicar conhecimento, através da capacidade em aproximar conhecimento alojado em múltiplos indivíduos, profissionais, diferentes, únicos e com determinado grau de experiência e especialização em determinados campos de acção. A organização constitui a tela para a aproximação, reunião complementar e coordenação da acção conjunta, potencialmente sinérgica. É um espaço privilegiado de encontro, de movimentos de aplicação iterativa e simultânea de conhecimentos individuais e sua transformação produtiva em produtos e serviços organizacionais.

Apesar de em plena era pós-capitalista (Drucker, 2003), período cunhado pela transitoriedade, se ter tornado mais simples lidar com os três factores de produção tradicionais (os recursos naturais, a mão-de-obra e o capital) (Kluge et al., 2002), as formas e estratégias de alcançar a competitividade, o desenvolvimento sustentado, o poder económico e as actividades centrais geradoras de riqueza já não assentam, privilegiadamente, nem na alocação do capital pelas áreas produtivas, nem no “trabalho” – os dois pólos da teoria económica do século XIX e XX. Não se pode, em rigor, afirmar que estes “factores de produção”, ditos clássicos, tenham desaparecido,

³⁸ A teoria da empresa baseada no conhecimento considera o conhecimento como o recurso estratégico dinâmico, neste sentido, esta perspectiva de análise empresarial pode assimilar-se como um prolongamento conceptual da teoria da empresa baseada nos recursos.

mas, antes, que a sua relevância e potencial enquanto diferenciais competitivos se tem esboroadado e marginalizado gradativamente.

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

A inter-relação sistémica de materiais, tecnologia, produtos, pessoas e processos de laboração é fruto de um saber fazer, temporal, cultural e colectivamente aprendido e personalizado, da e na organização, mais concretamente, pelas pessoas, enquanto profissionais, em inter-relação, que a integraram, integram e constituem (Muñoz-Seca & Riverola, 1997). Para Sharkie (2003), são as capacidades desenvolvidas a partir do conhecimento e especialmente do conhecimento tácito, específico de cada contexto, embebido nas práticas profissionais e rotinas organizacionais, complexas e desenvolvidas a partir da experiência, que tendem a ser únicas e difíceis de apreender, reproduzir e replicar.

Aquilo que uma organização e o seu colectivo de pessoas conhecem e sabem passou a ser perspectivado como o núcleo de sustentação da forma como se comportam, funcionam e, sobretudo, como determinantes das margens de progressão e do seu potencial adaptativo e transformativo (Davenport & Prusak, 1998). Indício emblemático de um tempo em que as organizações revalorizam vectores competitivos e focalizam, estrategicamente, as suas capacidades e recursos internos (Barney, 1991; Fernández, 2002), a centralidade assumida quer pelos recursos humanos, quer pelos recursos de conhecimento, como potenciais alavancas competitivas evidencia-se e parece poder interpretar-se, favoravelmente, no quadro de uma perspectiva teórica da organização baseada em recursos e capacidades³⁹ internas (e.g. Barney, 1991; Barney, Wright & Ketchen, 2001), onde quer os recursos humanos, quer os recursos de conhecimento se assumem como recursos num nível de análise e de intervenção organizacional.

³⁹ Onde se realiza um balanço dos recursos passíveis de ser controlados e usados para o alcance de objectivos organizacionais e onde a chave para o alcance de vantagens competitivas parece residir numa combinação personalizada, uso eficiente e singular de recursos mais valiosos, raros e difíceis de replicar.

A perspectiva teórica da organização denominada na asserção anglo-saxónica: “*resource-based view*”⁴⁰ coloca o assento tónico na forma como os recursos organizacionais são articulados e aplicados, de forma a determinarem o alcance de vantagens competitivas sustentáveis. Analisa os recursos internos e capacidades diferenciais (únicos, inimitáveis e insubstituíveis) que permitirão gerar retornos significativos e vantagens competitivas sustentáveis (Lee, 1999). Na base desta teorização, a organização é perspectivada como um sistema sócio-técnico que articula, possui e controla recursos idiossincráticos enraizados na sua, e a partir da sua, matriz cultural. Esta perspectiva surge, em grande medida, como reacção face ao sobejo determinismo ambiental, presente nas teorias da estratégia, onde se encontrava patente a ideia base de que as decisões estratégicas secundarizavam o arbítrio organizacional, seriam ponderadas em função da conjugação de forças na envolvente e a ênfase na estratégia surgiria ao nível da capacidade de análise e resposta às dinâmicas da envolvente externa. Assim, e ao contrário dos modelos de posicionamento estratégico e postura competitiva reactiva que dominaram a década de 1980, sobrevalorizando a análise reactiva e a réplica aos factores organizacionais exteriores, esta abordagem põe em evidência a importância e relevo dos factores internos controláveis pela organização no desenvolvimento activo e proactivo de potenciais vantagens competitivas (Barney, 1991; Boxall, Purcell & Wright, 2007)⁴¹.

A concepção de recurso presente nesta abordagem remete para elementos tangíveis e intangíveis que se associam de forma semi-permanente à organização e poderão ser conceptualmente classificados em categorias de recursos: de capital físico, de capital humano e de capital organizacional (Barney, 1991)⁴². Para Lee (1999) os recursos específicos de cada organização são, ou deverão ser, a força motriz da sua estratégia competitiva e de desenvolvimento.

⁴⁰ As questões de âmbito interno, associadas com a escolha e com opções, com a gestão de pessoas e recursos internos foram durante muito tempo subvalorizadas e, até, negligenciadas. A proposição central da abordagem “*resource-based view*” é a de que são os recursos únicos e específicos de cada organização que lhes podem propiciar fontes de vantagem competitiva.

⁴¹ Algumas das críticas apontadas à visão estratégica, orientada para o exterior, fundam-se na caducidade e curta duração das vantagens competitivas alcançadas, muito devido à facilidade de imitação e reprodução pelos concorrentes. Na verdade, os recursos competitivos só se tornam valiosos quando conseguem resguardar-se e resistir à réplica, durante um dado período temporal.

⁴² Os recursos de capital físico incluem a título de exemplo a tecnologia física, as instalações e os equipamentos, a sua localização geográfica e o acesso a materiais em estado bruto. Os recursos de capital humano incluem elementos como o conhecimento, as suas competências, experiências e contactos. Os recursos de capital organizacional incluem, designadamente, as estruturas organizacionais formais e informais, os processos, bem como as relações entre indivíduos e grupos. Exemplos de recursos são: nomes de marcas, contactos comerciais, maquinaria, capital, conhecimento interno da tecnologia.

A teoria da empresa baseada em capacidades e recursos é uma das mais proeminentes perspectivas teóricas da gestão estratégica (Barney, 1991) no tempo actual. A ideia que a dissemelhança competitiva das organizações é gerada pela diferença dos seus recursos constitui uma premissa central nesta perspectiva. A teoria da empresa baseada nos recursos incorpora uma visão não estática, que integra a evolução temporal dos recursos que formam a base das vantagens competitivas. Esta teoria é utilizada na explicação de diferenças de performance intra-organização e inter-organizações. Segundo esta perspectiva, a vantagem competitiva advirá dos processos de acumulação e utilização dos recursos dentro da organização, por outras palavras, da competência na forma como se empregam os recursos que se controlam.

Pablos (2004) estabelece uma análise do *stock* de conhecimento em diferentes níveis ontológicos. O nível individual – capital humano – que representa o conhecimento, capacidades, experiência e comprometimento dos colaboradores. O nível grupal – capital relacional – que considera que o conhecimento está embebido nas relações intra e inter organizacionais. O *stock* de conhecimento ao nível organizacional – capital estrutural – que representa o conhecimento que transitou dos indivíduos e relações entre indivíduos para as estruturas organizacionais, como a cultura, políticas, rotinas e procedimentos. Capital humano, capital relacional, capital estrutural e ainda o capital tecnológico agregam o *stock* de conhecimento que nutre a criação de vantagens competitivas a longo prazo. Todavia, os recursos de capital humano, provenientes da actividade das pessoas e baseados em conhecimento revelam-se dos mais difíceis de replicar e reproduzir e as organizações podem fazer, por intermédio da sua gestão, com que estes se tornem ainda mais específicos, socialmente complexos e ambíguos⁴³. Por este motivo, estamos, contemporaneamente, perante a evidência e necessidade de um novo paradigma na gestão de recursos humanos, que estimule e potencie de forma estruturada e integrada os produtos exclusivos da acção humana.

Barney⁴⁴ (1991; 1995) expõe de forma directa e muito clara as condições em que os recursos se podem tornar sustentadamente únicos e, por isso, potenciais fontes de vantagens competitivas sustentáveis.

⁴³ Ao se incrementarem e especificarem os conhecimentos, competências e habilidades, customizadas e adaptadas a um dado ambiente organizacional está-se, em simultâneo, a contribuir para a retenção de conhecimento pela redução do potencial de *turnover*, pois reduz-se o âmbito da sua utilidade fora daquele enquadramento e minimiza-se o potencial de aplicação em contextos diversos.

⁴⁴ Recentemente, Barney (2001) actualizou o seu artigo, uma década passada, posicionando a teoria da empresa baseada nos recursos face a outras correntes, pois após a publicação do seu trabalho, no ano de 1991, muitos foram os desenvolvimentos e perspectivas críticas que surgiram sobre o tema.

...the resource-based model suggests that sources of sustained competitive advantage are firm resources that are valuable, rare, imperfectly imitable, and non-substitutable. These resources include a broad range of organizational, social, and individual phenomena within firms that are the subject of a great deal of research in organization theory and organizational behavior. (Barney, 1991, p. 116).

O conhecimento organizacional, fruto de uma história particular de interações e adaptações internas e externas pela organização parece cumprir todos os requisitos delineados por Barney (1991), pelo que se pode considerar um recurso estratégico na, e para a, contemporaneidade (Cabrera & Cabrera, 2002). A teoria dos recursos e capacidades e a visão da organização baseada em conhecimento, onde esta surge como contexto privilegiado de aplicação de conhecimento na acção (e.g., Grant, 1996) considera que os recursos baseados em conhecimento são a chave para o alcance de vantagens competitivas, dado que estes, enquanto efluentes da cognição e acção humana, são recursos inquestionavelmente auto-sustentáveis, são raros, valiosos, difíceis, ou mesmo impossíveis, de imitar.

As organizações apelidadas de intensivas em conhecimento são, antes de mais, entidades que se revelam especialmente aptas na transformação de *inputs* de conhecimento individual em *outputs* organizacionais. Dependem, em grande medida, para a sua sobrevivência e sustentabilidade competitivas do trabalho e competência de complexos sistemas sociais na criação e extracção de valor acrescentado a partir de vastos repositórios de dados e de fluxos de informação (em circuitos centrípetos e centrífugos de constante (des)actualização) (Choo, 2003; Grant, 1996).

Nestas entidades o conhecimento encontra-se embebido em dinâmicas inter-relações especializadas, entre indivíduos e entre grupos, em normas, atitudes e fluxos de informação, mas, sobretudo, nos indivíduos que o acolhem e integram⁴⁵ (Grant, 1996). Reside naquilo a que podemos chamar estruturas de conhecimento (Lee, 1999). É a complexidade inerente à criação, manutenção e desenvolvimento destas estruturas de conhecimento e a sua dependência histórica de pessoas e suas conjunturas espaço-temporais que dificultam a sua apreensão, mimetização e tornam inexequível a apropriação e linear replicação por competidores, ou pelas organizações em enquadramentos temporais diferentes. As capacidades organizacionais únicas revelam-

⁴⁵ A constatação deste truísmo intima a uma linear aproximação entre processos de gestão das pessoas e do conhecimento.

se em rotinas culturais, no *know-how* técnico e capacidades de acção e gestão, articuladas num espaço-tempo único e irrepetível e constituem-se, desta forma, se potenciadas e devidamente valorizadas, em fontes primárias de diferenciação face a concorrentes (Gloet, 2006).

Um dos principais pressupostos da perspectiva dos recursos é que, ao contrário do que assumia a visão neo-clássica, a concorrência não esbate, nem elimina as diferenças entre as empresas, persistindo a heterogeneidade entre os recursos utilizados e as capacidades particulares das organizações (Boxall, 1996). Persistem diferenciais no desempenho entre organizações, quanto mais não seja porque nem sempre é possível definir, de forma precisa, os factores responsáveis por esses diferenciais.

Lee, Phan e Chan (2005) analisam o impacto das configurações de recursos humanos na performance organizacional. Em particular, exploram o como características de práticas distintas e processos de recursos humanos se associam à performance organizacional. A forma peculiar, distintiva e organizacionalmente personalizada como se articula o sistema sócio-técnico é fruto maturacional da sua identidade colectiva, co-construída no tempo pelos actores organizacionais, mas também é um produto da orientação dos processos e práticas de gestão dos recursos humanos. A heterogeneidade entre os recursos deve-se muito às suas características intrínsecas, mas também aos seus processos de gestão e a alguns fenómenos particulares com eles intimamente inter-relacionados, que as tendem a reforçar.

Parafrazeando Guilhón (2004) podemos referir que o conhecimento tem, enquanto recurso, propriedades específicas de produção, acumulação, obsolescência e apropriação. Nesta linha, Kakabadse et al. (2003, p. 76), sustentando-se em trabalhos de Johnston e Blumentritt (1998), consideram que, na prática, os profissionais têm encarado o conhecimento na sua especificidade, como um activo com características peculiares, relativamente a todos os outros géneros transaccionáveis. O conhecimento é “*non-monopolistic*”, uma vez gerado pode ser re-utilizado; é “*non-excludable*” dado que é difícil de proteger após divulgação para o domínio público; é ainda “*indivisible*”, ou seja, é passível de posse simultânea, sem perdas, por mais de uma pessoa. Estas características distintivas exigem um foco gestor específico e diferenciado do aplicável aos demais activos organizacionais.

Na perspectiva facultada por Kluge et al. (2002), o conhecimento enquanto recurso caracterizar-se-á pela auto-valorização, perecibilidade, espontaneidade, sedimentação, “transferibilidade” e subjectividade. O conhecimento é subjectivo, fortemente

dependente de uma base de conhecimento preexistente, assim como do contexto em que é gerado e utilizado.

Com a transitoriedade irreversível do tempo tende a desactualizar-se, a tornar-se perecível, obsoleto e a perder valor, carecendo de actualizações, adaptações e evoluções permanentes. O conhecimento é transferível, pois gerado num contexto poderá ser extraído e aplicado com proveito num outro, sem perdas significativas. Consideram, ainda, os autores, que se caracteriza pela espontaneidade, podendo desenvolver-se de forma imprevisível através de processos, nem sempre totalmente controláveis. Por último, afirmam que o conhecimento se reforça a si próprio. Quando partilhado, não perde valor e, contrariando toda a lógica dos recursos (materiais) convencionais, pode mesmo potenciar o seu valor. Estas características que tornam o conhecimento um recurso organizacional único são, simultaneamente, elementos que têm dificultado os seus processos de gestão, e criam, também, sentido para uma crescente aproximação aos actores humanos, suas características e suas perspectivas e processos de gestão em contexto laboral e organizacional.

É numa renovada arena de acção, numa era da informação, que o conhecimento pode aduzir valor aplicado ao comportamento, nas e das organizações. É neste enquadramento que as organizações dos diferentes sectores mudaram, ou não, evoluíram, ou não, e a forma como o fizeram ou ainda estão a fazer vai, eventualmente, condicionar a adaptação aos desafios e mutações impostas pela actualidade.

A mudança de modelos de organização laboral de uma era industrial para uma era da informação e desta para uma era do conhecimento tem implicado mudanças na forma como os trabalhadores são perspectivados, valorizados e geridos. Sempre que esta mudança não tiver ocorrido, ou não tiver ocorrido nos moldes e ritmos requeridos pelas novas exigências, as organizações não estarão devidamente capacitadas e preparadas para potenciar o seu conhecimento, pois tenderá a não existir um enquadramento e contexto para a sua valorização, mas, antes, um contexto para a sua inibição.

Sendo inequívoca a centralidade contemporânea outorgada ao conhecimento, a natureza particular do campo de acção e competição de cada organização faz com que o valor desta mudança, a sua premência, o seu ritmo sejam diferenciais. Lidar com o conhecimento e a importância da sua gestão não será igual em toda e qualquer organização, em todo e qualquer contexto e período competitivo de acção. Deduz-se,

assim, que o valor para a relação sob estudo assumirá uma importância e valor relativos, estando dependente da natureza dos contextos e das opções organizacionais estratégicas.

Lee (1999) debruçando-se sobre a categorização de práticas de gestão dos recursos humanos destaca investigações clássicas no estudo das organizações que fundamentam que as práticas de recursos humanos estão intimamente associadas com as estratégias organizacionais adoptadas pelas organizações. As organizações que se regem por estratégias de controlo de custos possuem práticas de recursos humanos distintas das que perseguem estratégias de inovação radical e de diferenciação⁴⁶. As organizações que perseguem uma estratégia de liderança pelo baixo custo⁴⁷ representam aquelas cujos produtos não se alteraram de forma significativa ao longo do tempo e podem beneficiar dos benefícios de longos ciclos de produção. Estão tipicamente em mercados estáveis onde há fortes barreiras à entrada de novos concorrentes e consequentemente não se encontram sobre elevadas pressões para inovar a oferta de produtos, serviços ou segmentos de mercado. Dado que as economias de escala são o foco privilegiado desta estratégia de negócio, as estratégias de recursos humanos destas organizações são geralmente centralizadas, com as funções divididas em funções especializadas, com o intuito de ganhar eficiência nas operações. Existe um enfoque que privilegia mais a inovação incremental aplicada na qualidade do que a inovação considerada radical, que se procura inibir (Lopes & Capricho, 2007).

Para Lee (1999), as organizações que seguem estratégias de diferenciação são aquelas que enfrentam mudanças constantes nos seus ambientes competitivos e os seus produtos e serviços estão sujeitos a rápida desvalorização e obsolescência. Estas organizações necessitam de continuamente penetrar em novos mercados, criar novos produtos, variantes de serviços para se manterem competitivas. As práticas de recursos humanos são geralmente descentralizadas para os gestores de linha para permitirem que as unidades de negócio respondam rapidamente às pressões de mudança competitiva e às necessidades dos colaboradores.

Denota-se uma clara tendência para que a gestão do conhecimento não seja conceptualizada, nem tão pouco operacionalizada, de forma desconexa face a um conjunto de políticas organizacionais estratégicas, sendo claros os esforços de criação de sistemas e processos que suportem as actividades de potenciação do conhecimento,

⁴⁶ Para Lopes e Capricho (2007) a diferenciação pode ser criada através de melhorias na qualidade nos produtos e ou serviços.

⁴⁷ Nesta estratégia, a actuação das empresas aproxima-se dos valores economicistas em que a vantagem competitiva tem origem nos “velhos recursos” da empresa (Lopes & Capricho, 2007).

ancoradas na estratégia, alinhadas e integradas nas operações nucleares da organização (Shih & Chiang, 2005). Este facto, pressupõe a consideração da gestão do conhecimento em articulação com a gestão dos recursos humanos, implicando (re)equacionar se fará sentido gerir conhecimento em todo e qualquer contexto organizacional e, quando o fizer, se fará sentido adoptar-se, sempre, a mesma estratégia, independentemente da natureza particular das contingências da sua actividade e da sofisticação e grau de desenvolvimento dos pressupostos basilares da gestão pré-existentes, em particular, nos domínios de estímulo ao conhecimento como a formação e desenvolvimento dos recursos humanos⁴⁸.

A estratégia organizacional e a estratégia de recursos humanos poderão ser analisadas também pelo seu papel na modelação das estratégias gerais de gestão do conhecimento, definindo a sua configuração e centralidade.

Edvardsson (2007) considerou duas estratégias fundamentais na gestão do conhecimento organizacional. Uma que apelidou por “*exploitative*” e uma segunda “*explorative*”. Considera que ambas apresentam efeitos comportamentais, com impacto nos processos de gestão do conhecimento. A estratégia “*exploitative*” coloca a ênfase no armazenamento do conhecimento, nas competências técnicas e na distribuição de conhecimento explícito via tecnologias de informação. Apresenta o risco de excessiva ligação ao passado e bloqueio no alcance de aplicações futuras, pela propensão para gerar desempenhos estáveis e resultados previsíveis no curto prazo. Segundo Caldart, Costa e Enric (2007), a via “*exploration*” valoriza a diversidade de experiências, a descoberta, a assumpção de riscos, variação, experimentação e inovação. Permite explorar vias alternativas à medida que o tempo avança, associando-se com estruturas organizacionais mais orgânicas. Ao gerar grande diversidade constitui uma via mais arriscada, contudo, pode também proporcionar benefícios muito superiores, geralmente no médio e longo prazos. Pelo contrário, a via estratégica de “*exploitation*” segue o

⁴⁸ Keep (2005), a título de exemplificação, sustenta o sentido de um investimento diferencial na formação. Questiona o sentido do investimento em formação, como algo genericamente positivo, encontrando argumentos e um sentido explicativo para as diferenças do investimento formativo, ancorados na especificidade do ambiente de acção organizacional. O autor sugere um valor relativo e uma centralidade variável da formação, segmentada e associada ao valor acrescentado dos tipos de produção e características específicas de competição em determinados nichos de mercado. Em espaços de acção onde o conteúdo do trabalho possibilita o enriquecimento e visa resultados a longo prazo, as organizações tendem a adoptar estratégias de formação onde a ênfase se coloca no desenvolvimento da especialização de capacidades individuais, tendo como objectivo uma melhoria directa da produtividade. Pelo contrário, as organizações que usam processos de trabalho caracterizados por tarefas rotineiras e repetitivas tenderão a desvalorizar este tipo de conteúdo formativo (Valle, Martin, Romero & Dolan, 2000).

trilho de planos estrita e previamente gizados. Está associada com as estruturas organizacionais mecanicistas, com a rotinização, burocracia e estabilidade. Estas estratégias e a sua distinção, aparentemente dicotómica segundo He e Wong (2004), são amplamente utilizadas com o intuito de analisar questões relacionadas com a continuidade e mudança nos estudos da organização (Caldart, Costa & Enric, 2007). A manutenção de um equilíbrio entre estas vias estratégicas é defendida por He e Wong (2004) segundo uma concepção que apelidam de ambidextra.

A relação entre pessoas, os seus processos e práticas de gestão e a gestão do conhecimento parece condicionada pela perspectiva e estratégia patentes e preconizadas nestes processos. A centralidade das pessoas e factores correlatos à sua gestão serão condicionados, por sua vez, pela importância conferida ao factor humano nas estratégias perfilhadas para gerir a organização. Esta constatação implicará uma reconsideração basilar da importância das pessoas e do grau de desenvolvimento e sofisticação da sua gestão, na organização, para o sentido e importância do gerir do conhecimento organizacional. Shih e Chiang (2005) apresentam um inspirador estudo de integração e alinhamento entre dualidades de estratégias de negócio organizacional (controlo de custos/diferenciação), estratégias de gestão de recursos humanos (burocrática/orgânica) e estratégias de gestão do conhecimento (codificação/personalização). Este estudo revela-se instrumental na fundamentação da relativização do valor das diferentes orientações das estratégias de gestão (da organização, dos recursos humanos e do conhecimento) e, sobretudo, na compreensão do valor da sua potencial integração e da indispensabilidade do seu alinhamento estratégico.

Os autores referem-se ao impacto da adopção de estratégias de recursos humanos burocráticas ou orgânicas face à adopção de estratégias organizacionais baseadas no controlo de custos ou na diferenciação, testando-as e integrando-as, de forma a que a primeira tipologia será dominante em organizações de estratégia custo e a abordagem orgânica da gestão dos recursos humanos figurará como dominante em estratégias organizacionais que procuram a diferenciação. Keep (2005) refere que requisitos de alta qualidade, alto valor acrescentado, estratégias de alta especificação reclamam, geralmente, uma força de trabalho mais capacitada do que aquelas baseadas em torno do controlo de custos de produção e produção massificada e estandardizada. Em organizações de produção em massa, altamente dependentes do preço unitário, o trabalho é encarado, por vezes, como custo, reflectindo-se esta abordagem na opção por fórmulas de trabalho mais repetitivas e rotinizadas, que exigirão da maioria dos seus

trabalhadores conhecimentos e capacidades limitadas. Em contraste, empresas que competem com produtos ou serviços de elevado valor acrescentado onde a inovação e diferenciação serão determinantes tenderão a adoptar modelos de gestão de recursos humanos mais sofisticados, expectando-se que os trabalhadores trabalhem com elevado grau de arbítrio e autonomia, investindo-se significativamente no desenvolvimento dos seus conhecimentos, atitudes e capacidades (Shih & Chiang, 2005).

Segundo Shih e Chiang (2005) a estratégia aqui apelidada de controlo de custos visa a eficiência, o controlo e redução de gastos e dispêndios na fase de produção. Coloca a ênfase na promoção da eficiência extrema das operações pela sua simplificação e standardização, no design do produto, tendo em vista a facilitação da produção replicativa, onde tende a existir uma clara delimitação de responsabilidades. A estratégia de diferenciação, pelo contrário, visa a inovação incremental e radical, enfatiza o desenvolvimento, o design inovador. Valoriza a qualidade dos produtos e serviços, pela adaptação, flexibilidade e (re-)especificação criativa das respostas. Defende o claro investimento activo nas pessoas e das próprias pessoas – captação de colaboradores qualificados e com espírito empreendedor e inovador (Shih & Chiang, 2005).

Em primeiro lugar, nesta linha de raciocínio das influências entre processos, a orientação e o sentido da, e para a, gestão dos recursos humanos, não parece neutra face às opções estratégicas organizacionais. Em segundo lugar, a gestão do conhecimento será, por sua vez, subsidiária das estratégias, quer de gestão dos recursos humanos, quer da estratégia global da organização. Neste último domínio, face a uma estratégia organizacional de custo predominará um enfoque em estratégias mais técnicas e de codificação, geralmente articuladas com estratégias burocráticas de gestão de recursos humanos. Face a estratégias organizacionais de diferenciação predominarão as estratégias sociais e humanas de personalização na gestão do conhecimento e estratégias orgânicas na gestão dos trabalhadores (Shih & Shiang, 2005). Este estudo permite problematizar as confluências e influências entre orientações de processos organizacionais e suas diferentes possibilidades de articulação, conferindo valor final a determinadas tipologias de ajustamento estratégico.

A gestão do conhecimento não parece afigurar-se igualmente premente nem proeminente nas organizações, independentemente da estratégia de negócio perfilhada e/ou das estratégias de recursos humanos vigentes. Assim, para além de um valor relativo poderemos falar, também, da relatividade da sua orientação, ora para a

valorização dos aspectos mais comportamentais e humanos (personalização), ora para os aspectos técnicos e tecnológicos (codificação). Aquando desta última via, a dependência da sofisticação da gestão dos recursos humanos parece menor, pois a dependência das pessoas e sua acção será, também ela, menor. Pelo contrário, aquando de uma via de gestão do conhecimento assente na personalização, a premência de uma gestão orgânica e sofisticada de recursos humanos assume-se como condição central, necessária para uma resposta a uma estratégia organizacional que visa e depende da diferenciação e inovação sistemáticas.

A partir deste estudo é possível reter a relatividade do valor de estratégias de codificação e de personalização, em gestão do conhecimento organizacional, na estrita dependência das opções estratégicas da gestão, da organização e dos recursos humanos.

O trabalho do conhecimento, exercido por trabalhadores do conhecimento em organizações intensivas em conhecimento pressupõe uma cultura organizacional orientada para o conhecimento e para a aprendizagem, onde haja uma valorização desta como parte integrante do trabalho, do desenvolvimento pessoal e profissional.

A organização aprendente⁴⁹ surge face às novas formas de funcionamento da organização, onde esta tem de caminhar no sentido de facultar ao trabalhador uma

⁴⁹ Neste ponto, surgem as noções de aprendizagem organizacional e de organização aprendente, cuja utilização, de forma indiscriminada, gera para Rebelo, Gomes e Cardoso (2001) ambiguidades. Segundo Rebelo (2006) são noções estreitamente associadas, mas cuja essência remete para procedências e sentidos distintos. Para a autora, a organização aprendente reflecte uma lógica mais prescritiva e interventiva, orientada para os efeitos e resultados. A abordagem da aprendizagem organizacional, mais saliente em contextos académicos, reflectirá uma perspectiva mais compreensiva e descritiva, logo, menos instrumental. A aprendizagem organizacional será condição necessária, mas não suficiente, para a existência de uma organização aprendente.

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

Também os conceitos de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento despontam no léxico organizacional com significado, por vezes, próximo e até diluído. Será gerir conhecimento o mesmo que propiciar e suportar a aprendizagem da e na organização? A resposta à problemática implica a integração da entidade – organização aprendente - “*learning organization*” com um processo – a aprendizagem organizacional - “*organizational learning*” (Denton, 1998) com a gestão do conhecimento (Loermans, 2002), um domínio emergente que propõe uma abordagem formalizada e integrada para a gestão dos activos intangíveis de conhecimento da organização (Magalhães, 2005). Parece crível que estas noções se suportem mutuamente. Estarão sinérgica e intimamente inter-relacionados, mas não são uma e a mesma realidade ou fenómeno (Loermans, 2002). É consensual que a aprendizagem organizacional é susceptível de gerar novo conhecimento, substrato que pode contribuir para a manutenção de vantagens competitivas,

formação contínua, integrada e global que lhe permita um nível elevado de qualificação e, simultaneamente, um grau de flexibilidade suficiente que o leve a constituir-se como membro de um sistema social, o que desafia os sistemas tradicionais de aprendizagem profissional, habitualmente propostos para elevar e potenciar competências somente ao nível do saber-fazer técnico. A organização de características culturais aprendentes requer a transfiguração da estratégia, da estrutura e da cultura organizacional numa configuração mais orientada para o estímulo da aprendizagem. Nestas organizações que consideramos intensivas em conhecimento as relações entre trabalho e aprendizagem levam a um aperfeiçoamento e inovação no modo como o trabalho é efectuado, através da articulação estreita e integrada entre a aprendizagem e a experiência de trabalho (Grant, 1996). Quando os locais de trabalho se alteram para ambientes informais de aprendizagem, localmente, cada situação de trabalho fornece novas possibilidades e desafios para a capacidade de aprendizagem do indivíduo e, globalmente, a organização adquire um cariz mais flexível e assente no desenvolvimento contínuo de competências múltiplas. Desta forma, os modelos de gestão tenderão a possuir um denominador comum: gerir as actividades e os sistemas de forma a permitir que o homem se desenvolva e (re)crie valor. No novo paradigma emergente gerem-se recursos imateriais e intangíveis – conhecimento, saber e informação. A aprendizagem tem de estar mais perto da realidade do campo de acção ou das competências da empresa e esta tem que, por sua vez, arranjar lugar para os processos de formação contínua, que possam ter lugar no seu interior – daqui, a necessidade de as empresas evoluírem no sentido da organização aprendente. A este respeito, a função de gestão de recursos humanos necessita de se posicionar como estrategicamente proactiva, contrariando a tendência tradicional de ser, meramente, operacional e reactiva. A gestão integrada de recursos humanos assume-se não mais como centro de custo, nem de lucro, mas de efectivo investimento (Thite, 2004). Santana et al. (2009) e Gloet (2006) consideram necessário abandonar a gestão dos recursos humanos essencialmente burocrática, centrada nos resultados operativos e na minimização de custos, e evoluir para uma renovada função de pessoal onde o talento e as experiências humanas são perspectivados como fundamentais para o sucesso organizacional.

contudo, criar conhecimento não significa que este seja um recurso organizacional diferencial, ou esteja a ser eficaz e eficientemente aplicado e integrado nas operações, gerando os esperados retornos e contribuindo para a sustentabilidade e competitividade organizacionais.

Findamos, este t3pico, com a ideia central de Yahya e Goh (2002) de que uma organiza33o que valoriza o conhecimento e a sua gest33o requerer33a uma gest33o de recursos humanos distinta da apresentada por uma organiza33o que o n33o valoriza. Avan33amos, no entanto, que mais importante que a mera assump333o da diferen33a ser33a a capacidade de explorar e compreender, em profundidade, estas diferen33as e ainda apreender a especificidade das suas consequ33ncias para a organiza33o, para o organizar e gerir do conhecimento.

CAPÍTULO II – ORGANIZAÇÃO, RECURSOS HUMANOS E SUA GESTÃO

1. GESTÃO DOS TRABALHADORES EM TRANSIÇÃO – DESENVOLVIMENTO E/OU MUDANÇA?

A concepção de mudança surge como requisito e um processo básico à adaptabilidade, subsistência e sustentabilidade dos sistemas humanos, também dos organizacionais, na contemporaneidade. A aptidão e a necessidade de a configurar, operar e assimilar de forma dinâmica estão, naturalmente, associadas com as pessoas, enquanto alvos e agentes mobilizadores e únicos possibilitadores das dinâmicas contínuas de (re)composição e (re)adaptação organizacional (Beer, 1997; Lacoursière, Fabi & Raymond, 2008).

A distensão entre uma escala de acção local para global, produto das macro transformações que emergiram e percorreram os domínios sociais e organizacionais, em particular nos dois últimos séculos, a sua intensificação e aceleração exponencial têm vindo a repercutir-se na natureza, forma e conteúdo do trabalho, no(s) ritmo(s) e na(s) forma(s) de viver e trabalhar⁵⁰ (Schuler, Dowling & Cieri, 1993) intimando a um reequacionar de práticas e teorias organizacionais e traduzindo-se, mesmo, em permutas nos paradigmas⁵¹ conceptuais tradicionais e na reedificação gradual de modelos gestionários e de organizar (Baumard, 1999). Em resposta a conjunturas altamente competitivas e em constante mutação, Chiavenato (2004) considera que as organizações deverão alterar a forma como gerem os seus trabalhadores. Considera, mesmo, que muitas organizações já o fizeram. Persistem, como refere Storey (1995), incertezas sobre a forma e extensão em que o fizeram e com que resultados ou consequências.

Embora se encontrem indícios significativos destas transições (mobilizadas quer a título natural e espontâneo, quer deliberado e intencional) de características organizacionais burocráticas e de organização laboral característicos de uma era de

⁵⁰ Segundo Freeman e Louçã (2004), o paradigma taylorista-fordista da produção em série baseado no petróleo e nos bens de consumo duradouros enfrentou problemas sociais crescentes nos anos de 70 e 80, como as crises da OPEP de 1973 e 1979, a poluição ambiental associada ao consumo de combustíveis fósseis e a crescente insatisfação com os estilos laborais dominantes. O abrandamento da produtividade do trabalho, os níveis muito mais elevados de desemprego registados neste período de crise estrutural e os problemas experimentados na gestão das pressões inflacionárias estimularam a aceitação de ideias como uma mudança de paradigma tecno-económico e a crítica generalizada do antigo paradigma de produção em série. No entanto, foi só quando a micro-electrónica, a informática e as telecomunicações passaram a oferecer, em larga escala, um modo de crescimento, tecnicamente fiável e economicamente eficiente que a nova constelação conseguiu impor-se como principal móbil de crescimento. Destes novos desenvolvimentos, os mais influentes foram o aparecimento do computador pessoal e da “*World Wide Web*”.

⁵¹ Paradigma no sentido de um conjunto de preocupações e empenhamentos partilhado por uma comunidade científica, envolvendo dimensões filosóficas (concepções do mundo), sociológicas e científicas (cânones metodológicos e tipologia de problemas) (Kuhn, 1989).

produção industrial, para configurações mais ajustadas aos requisitos de uma era pós-burocrática, pós-industrial, da informação e do conhecimento, houve e há, inquestionavelmente, obstáculos e dificuldades nesta transição (Beer, 1997; Josserand, Teo & Clegg, 2006). Estas dificuldades foram indiciadas, se não de forma totalmente explícita de modo implícito (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrel-Cook e Frink, 1999), por orientações das políticas e práticas organizacionais, que revelam influências claras dos paradigmas e de características organizacionais clássicos, que resistem, persistem e vigoram na vida organizacional contemporânea, em geral, e moldam a forma de gerir os trabalhadores, em particular. Cujas interferências e efeitos nos processos e no funcionamento organizacional, ao nível do, eventual, condicionamento e inibição da generalização de características de organização e funcionamento laboral mais adaptados aos requisitos de uma era intensiva em conhecimento permanece uma temática e um domínio científico pouco valorizado, parcamente explorado e investigado nas ciências da organização (Kuchinke, 2003; Lengnick-Hall et al., 2009).

Neste enquadramento, inerente aos tópicos a explorar, neste primeiro capítulo, subjaz a problemática da caracterização e interpretação da diversidade e mudança no domínio aplicado da gestão dos trabalhadores, na história recente das organizações.

O enfoque num domínio lato como o relativo à gestão do trabalho e dos trabalhadores implica, à partida, a assumpção do seu carácter não estático e da sua não unicidade interpretativa ou homogeneidade evolutiva, quer se assuma uma óptica de análise intra-organizacional, longitudinal, quer inter-organizacional, num mesmo enquadramento temporal, ou ao longo do tempo.

A variabilidade tipológica e a heterogeneidade⁵² patentes nas configurações e no grau de sofisticação dos processos e práticas formais de gestão dos trabalhadores constitui-se como evidência factual, na conceptualização e operacionalização, deste domínio (Sheppeck & Militello, 2000). Para além das diferenças objectivas Nishii, Lepak e Schneider (2008) referem as diferenças percebidas, na percepção, na atribuição e reacção às práticas de gestão pelos trabalhadores. Na mesma linha de raciocínio, Chang (2005) estuda a percepção de eficácia da gestão dos recursos humanos, na óptica dos colaboradores.

⁵² Segundo Lengnick-Hall et al. (2009) à semelhança dos sistemas biológicos, também aqui estas características tornam a análise dos sistemas mais complexa, mas são fonte efectiva de força e vitalidade.

Sendo elementar a constatação de diferenças, na actualidade, já a sua caracterização fenomenológica, a compreensão dos factores predisponentes, do processo em que se consubstancia e, sobretudo, das suas consequências, constituem-se como territórios temáticos que reclamam um esforço de investigação e de aprofundamento teórico e empírico⁵³.

A alusão à problemática da mudança e desenvolvimento na actividade e domínio científico da gestão dos trabalhadores⁵⁴ despoleta uma reflexão mais ampla e profunda sobre o desenvolvimento do pensamento e da prática nos domínios de estudo científico, em geral. Segundo Ingram (1993), desde a década de 1960 os historiadores da ciência têm debatido e explorado duas questões suscitadas pela tese de Kuhn sobre as (r)evoluções científicas, nomeadamente se estas serão racionalmente motivadas e, no caso de o serem, se se manifestarão sempre em progresso. A primeira questão remete para as causas subjacentes à (r)evolução científica, interrogando se os seus factores mobilizadores emanarão de crenças internas, de inadequação dos modelos e paradigmas científicos vigentes, face aos elementos de modelos e paradigmas emergentes a propor, ou, antes, emanarão de factores económicos, políticos e culturais externos que, indirectamente, influenciam a aceitação de novos paradigmas. Uma segunda questão, a partir das ideias de Ingram (1993), remete para a confrontação e comparação entre paradigmas científicos, questionando se serão os modelos e paradigmas comensuráveis, podendo ser traduzidos numa linguagem que permita juízos avaliativos comparativos.

Apreendendo a mensagem de Ingram (1993) e integrando-a nas ideias de Boxall, Purcell e Wright (2007), deflectidas no nosso domínio de estudo, indagamos sobre os motivos e os factores que influíram e influem na mudança de perspectivas e paradigmas em gestão de recursos humanos⁵⁵. Na mesma linha de raciocínio transpomos, também, a questão sobre a comensurabilidade entre os diferentes paradigmas e sobre a elaboração de juízos de valor comparativos dos resultados da mudança entre perspectivas e da

⁵³ Para Hendry e Pettigrew (1990) uma compreensão alargada dos factores que facilitam, inibem e estabilizam a mudança, entre organizações de diferentes dimensões, idades e localizações será de interesse directo na determinação das suas políticas.

⁵⁴ A interpretação da mudança na gestão dos trabalhadores revela-se um exercício complexo. Nomeadamente, ao nível da determinação de factores, dos alvos, dos ritmos, dos níveis de análise, da intencionalidade *versus* espontaneidade no despoletar dessa mudança. Os factores de mudança e de desenvolvimento são múltiplos e intrincados, procedendo quer do domínio interno, quer externo à organização. Os alvos da mudança são igualmente múltiplos, podendo, ou devendo, estabelecer-se quadros analíticos que integrem diversos eixos de análise.

⁵⁵ A questão levanta-se pressupondo que serão múltiplos, sujeitos aos paradoxos da tensão estratégica e produto da negociação em processos políticos, mais do que simples processos racionais.

transformação de paradigmas, num prisma teórico de evolução sistemática e progresso contínuo⁵⁶.

Como referem Bratton e Gold (1994), a gestão dos trabalhadores está em transição. Ou, numa citação literal: “HRM is moving on...” (Legge, 2005 cit. por Boxal, Purcell & Wright, 2007, p. 7). Esta noção de movimento ou de transição não traduz evolução. O desenvolvimento na gestão dos trabalhadores incorpora mudança(s), mas esta(s) não se traduz(em), linearmente, no desenvolvimento deste domínio.

...while some companies ‘walk the talk’, view employees as organizational assets, and make HRM a strategic driver of competitive advantage, many others have either significantly scaled back their investment in employees and HRM or continue to practice people management in a largely tactical, administrative, and cost-focused manner. (Kaufman, 2007, p. 42)

Numa referência à asserção da gestão dos trabalhadores, à diversidade que encerra (Guest, 1987) e às suas dinâmicas de evolução assume-se, como necessário, uma análise complexa e estratificada, entre aquilo que serão aspectos aparentes, superficiais e visíveis e aquilo que serão pressupostos básicos, no domínio ideológico mais profundo. Lengnick-Hall et al. (2009) e Lerín, Martínez-Tur, e Peiró (2001) a este respeito distinguem as concepções de filosofias, de práticas e de técnicas ou ferramentas de recursos humanos. A filosofia referir-se-á às concepções basilares, sobre a pessoa humana, sobre os grupos, sobre o trabalho e as relações humanas. A filosofia matizará as políticas de recursos humanos que inspiram e orientam a acção organizacional no domínio da gestão de recursos humanos. As políticas facultam guias de acção para o desenvolvimento de programas e práticas, enquanto estes, por sua vez, serão a revelação comunicante, pela acção, de uma orientação ideológica mais profunda. Serão a extensão operativa de uma visão cultural das pessoas. As técnicas e ferramentas de recursos humanos serão unidades instrumentais básicas para a operacionalização das referidas práticas de recursos humanos.

A partir de um exercício de decomposição da concepção, em múltiplos níveis de análise, suscita-se a reflexão de que a orientação das políticas dominantes, num dado contexto, se constituirá como uma variável condicionante das práticas e dos instrumentos ou ferramentas a adoptar. Estes, por seu lado, ao serem influenciados e

⁵⁶ Não parecendo a comensurabilidade entre perspectivas exequível, em abstracto é-o aquando da análise de impactos diferenciais, de modelos e paradigmas de gestão dos trabalhadores coexistentes num mesmo enquadramento espaço-temporal de acção organizacional – como a era actual do conhecimento.

condicionados pelos pressupostos básicos, poderão ser encarados como veículos transmissores de características das dimensões mais profundas. Para Lerín et al. (2001), a eficácia organizacional dependerá, em larga medida, da capacidade manifesta em integrar, de forma coerente e confluyente, os ritmos e orientações de evolução destes diferentes subsistemas e de uma compreensão estratificada do seu alinhamento e sua convergência.

A mudança ideológica operada e patente nos modelos e paradigmas teóricos da organização tem sido acompanhada por gradativas rupturas evolutivas nas rotinas e práticas organizacionais, sendo que estas poderão, também, ter contribuído e sido precursoras das primeiras. Parece certo, porém, que os ritmos da evolução conceptual e da investigação académica raramente foram e são sincrónicos dos da aplicação prática, referindo-se Ferris et al. (1999) ao “...gap between the science and practice of HRM” (p. 385) e Fernández (2002), Fischer (1989) e Rynes, Giluk e Brown (2007) à fragmentação entre mundos académico e empresarial. Esta dessincronização parece, uma vez mais, estar presente, no tempo actual. Havendo evidências de que mais do que um modelo ou paradigma dominante, os modelos de gestão dos trabalhadores consistirão em propostas diversas, agregando, de forma eclética, influências de múltiplos paradigmas organizacionais (Heffernan & Flood, 2000). Conjugando cambiantes ideológicas, com as dinâmicas de contingencialidade competitiva da acção de cada organização (Sheppeck & Militello, 2000) revela-se um quase truísmo a aceitação de que mais do que um modelo dominante de conceptualizar e operacionalizar a gestão dos recursos humanos, os modelos actualmente vigentes nas organizações consistirão, em grande parte dos casos, em espécimes híbridos⁵⁷.

A partir da literatura científica Boxal, Purcell e Wright (2007) consideraram que a gestão dos trabalhadores recusa um carácter unitário. Nas suas palavras: “refuses to be any one thing” (p. 2)⁵⁸. Para além do potencial desfasamento entre teoria e prática e potenciais disparidades evolutivas e de sofisticação entre diferentes processos e práticas

⁵⁷ Constitui um domínio que pode apresentar graus variáveis de formalização e diferenças significativas, de contexto para contexto, bem como ao longo do ciclo de existência de cada organização, quer no seu grau de integração, centralização, quer mesmo de sofisticação.

⁵⁸ Boxal, Purcell e Wright (2007) consideram que não só o campo da gestão de recursos humanos cobre um vasto domínio de estilos, como integra três grandes subdomínios de conhecimento, desenvolvidos em paralelo, que apelidam por micro gestão de recursos humanos; gestão de recursos humanos estratégica e gestão internacional de recursos humanos. O primeiro cobre as sub-funções, políticas e práticas de recursos humanos. A gestão estratégica de recursos humanos está relacionada com questões sistémicas, com a estratégia e com as consequências e impactos na performance. O terceiro domínio focaliza a gestão de recursos humanos em organizações a operar em contextos transnacionais.

de gestão de recursos humanos (Hefferman & Flood, 2000) e, ainda, das referidas discrepâncias intra e inter-níveis de análise, no âmbito de cada processo, revelam-se, muitas vezes, dissonâncias entre os discursos e a acção comportamental e observáveis e das organizações (Lengnick-Hall et al., 2009; Oltra, 2005). Estas discrepâncias estão patentes, por um lado, no reconhecimento retórico e impressivo, generalizado, da importância da Pessoa, do factor, das dimensões e características humanas como esteios de vantagens competitivas sustentáveis e, por outro lado, na sua desvalorização crescente, pelas opções políticas e práticas formais de gestão⁵⁹. É perceptível, na contemporaneidade, o desalinhamento e até a discrepância recorrentes entre discursos veiculados e mediatizados, relacionados com a importância (estratégica) dos trabalhadores em contexto empresarial e as práticas efectivas da sua gestão, que tendem a desenvolver-se muito aquém da prolixa sofisticação retórica (Estêvão, Gomes, Torres & Silva, 2006).

A evolução ou desenvolvimento da gestão dos trabalhadores não estão naturalmente assegurados e garantidos pela mera assimilação modal de epítetos renovados nos discursos da gestão, exigindo-se transformações, substantivas e efectivas, nas assumpções básicas e nos valores, integradas de forma consistente na estratégia de acção e nas práticas organizacionais manifestas, ao longo do tempo. A orientação e o grau de desenvolvimento dos processos e práticas de gestão dos trabalhadores estão, também, longe de ser redutíveis à ideia de algo que resulta da mera passagem do tempo, assumindo-se, antes, como algo inerente a uma construção sustentada no tempo (McGregor, 1960). Deste modo, falar de mudança nos modelos e sistemas de gestão de trabalhadores nem sempre foi, nem é, falar de evolução ou de desenvolvimento efectivos. Estes fenómenos parecem implicar uma mudança com uma anatomia específica, que conduza a padrões de acção mais adaptativos e mais funcionais. Uma mudança indutora de uma certa progressão no valor e de um certo processo de transformação, qualitativo e integrativo nas suas dimensões mais profundas e não, apenas, nas técnicas e práticas mais superficiais. Esta reflexão, permite-nos considerar que a mudança pode constituir-se, afirmativamente, como um progresso real no grau de funcionalidade da função, mas também, pode reverter num processo descontínuo, num

⁵⁹ Este aspecto complexifica a análise e caracterização das práticas de gestão dos recursos humanos, implicando o recurso a estratégias de investigação que vão para além da auscultação e análise do discurso dos gestores (Nishii, Lepak & Schneider, 2008).

retrocesso ou até na alteração para padrões e configurações menos funcionais (Lengnick-Hall et al., 2009). A noção de mudança, contrariamente à de desenvolvimento, não incorpora, em si mesma, uma orientação de incremento do valor e até da sua sofisticação⁶⁰.

Preexistindo claras diferenças inter-organizacionais e inter-nacionais⁶¹ nos ritmos da mudança e evolução deste domínio, é consensual, no entanto, quer na dimensão conceptual, quer na operativa, que o território da gestão dos trabalhadores sofreu uma tremenda transformação nos últimos cem anos e permanece em mudança (Sparrow & Hiltrop, 1994). Lengnick-Hall et al. (2009) destacam, nesta transformação, sobretudo os últimos trinta anos e Tyson (2006) alude à plasticidade e manifesta capacidade adaptativa da função:

The history of personnel and human resource management shows that the function has always adapted and reorganized in every period... there are various traditions in personnel management, and that each has its own historical pedigree... No generalization about HR management is possible, therefore, at the level of description, and different models may be appropriate in different organizations. The ability to switch between models as required is one of the most important requisites for those working in this field... (p. 82)

O cariz dinâmico patente na sua natureza, enquanto objecto de estudo científico, requer a modelação de referenciais cronológicos, analíticos e interpretativos das transições, em gestão dos trabalhadores, que o traduzam.

⁶⁰ A mudança circunscrita às práticas afigura-se vulnerável a modismos e à vã valorização do processo de transformação, como fim em si mesmo, potencialmente conducente a um mero mudar, pelo valor da mudança, em si mesma.

⁶¹ Para Doren (2008) no ano de 1914 o mundo podia ser segmentado em quatro grandes zonas económicas. No primeiro a força industrial ultrapassava o número de trabalhadores dedicados à agricultura, na segunda zona económica a população agrícola continuava a ser maior que a industrial. A terceira, incluía uma série de países que haviam iniciado a industrialização, mas que continuavam a ser, acima de tudo, pré-industriais. A quarta zona incluía o grupo de países que veio a ser designado por “terceiro mundo”. Os países que integravam a primeira e a segunda divisão poderiam considerar-se os mais poderosos e ricos do mundo. A Grã-Bretanha alcançou o primeiro grupo em 1820. A Alemanha e os Estados Unidos da América em 1880, a Bélgica, o Japão e muito poucos outros países durante a primeira década do século XX. Segundo o autor em 1914 a França não tinha ainda atingido este nível, só o alcançando após o fim da segunda guerra mundial. O resto do mundo permaneceu muito atrás.

1.1. Gestão dos trabalhadores – (Re)Definições de uma era industrial a uma era do conhecimento

As ideias e as práticas que configuram o campo da gestão dos trabalhadores no e para o trabalho foram e são historicamente (re)construídas e trazem as marcas dos contextos sociais, culturais, económicos e políticos em que se inseriram e inserem⁶². Assumindo o dinamismo e diacronia de perspectivas diversas de conceptualizar e operacionalizar a gestão dos trabalhadores procura-se contribuir para um referencial retrospectivo sintético, mas estruturante, que possibilite uma caracterização, uma análise interpretativa e uma reflexão sobre a gestão contemporânea dos trabalhadores (Sheppeck & Militello, 2000), à luz de um prisma analítico desenvolvimentista.

Não ignorando, nem negligenciando, a preexistência de uma história remota, na organização e gestão do trabalho e dos trabalhadores, intimamente associada com uma trajectória histórica milenar, de aperfeiçoamento, complexificação e incremento da eficiência e eficácia do trabalho humano colectivo (Kaufman, 2007), atendendo ao objectivo, objecto e nível de análise privilegiados neste estudo, circunscrevemos a nossa análise à história recente da gestão dos trabalhadores, no domínio da organização. Restringimos a análise aos períodos de maior aceleração e afirmação da faceta formal e científica desta actividade, que acompanhou a legitimação da própria organização-entidade e do trabalho organizado como fórmulas dominantes na estruturação dos sistemas sociais e produtivos, no último século.

A gestão dos trabalhadores revela-se um território de investigação ambíguo (Keenoy, 1997). Enquanto matéria e objecto de análise não é, no entanto, uma abstracção. É, simultaneamente, um domínio, valência ou agregado delimitável de conhecimentos e uma função ou campo de acção, que visa consequentes e resultados, influenciando os comportamentos na, e da organização, mediante processos e um sistema formal de gestão (Boxall, 1993; Neves, 2001).

Antes de se constituir e afirmar como objecto de estudo e de análise científico a gestão dos trabalhadores foi e é, congénita e privilegiadamente, uma actividade. Um domínio aplicado sobre o qual se fundou e tem vindo a desenvolver um território de

⁶² A gestão dos trabalhadores depende da cultura, da estrutura e das características do contexto ambiental mas revela-se, também, um domínio extremamente permeável aos modelos mentais e pressupostos dos gestores, que predominam nas organizações. Nesta linha Quinn (1988) considera que cada pessoa tende a possuir valores inconscientes que influem nas formas tidas como mais correctas de organizar e de gerir a natureza complexa e dinâmica da organização e contraditória do organizar.

estudo e de investigação científica multidisciplinar, no quadro das ciências do trabalho, da organização, da gestão e do comportamento, que, por sua vez, tem contribuído para um sistemático (re)equacionar e evoluir sustentado dos seus processos e práticas para além de um acrítico empirismo, assente na tradição e no ensaio e no erro.

Enquanto objecto científico, Boxall (1993) menciona que os trabalhos seminais foram, sobretudo, de procedência anglo-saxónica, textos de origem norte americana e onde as principais análises críticas, que surgiram como réplica, foram de origem Britânica. Valorizando os enfoques geo-espacialmente determinados Sparrow e Hiltrop publicam em 1994 uma obra emblemática para o despoletar da identidade da gestão dos trabalhadores segundo uma perspectiva cultural, marcada e especificamente, de raiz ocidental europeia.

Segundo Kaufman (2007), a assimetria do investimento académico inicial, circunscrito a um eixo Anglo-Americano, pode ter contribuído para a emergência de uma visão normativa e etnocêntrica, no estudo desta temática, que se reflectiu no seu processo de afirmação e desenvolvimento e que está ainda hoje perceptível quando se procura assumir uma perspectiva interpretativa mais ampla e válida em contextos específicos e num referencial analítico internacional (Hendry, 1991; Kopp, 1994; Schuler, Dowling & Cieri, 1993).

Enquanto actividade, a gestão dos trabalhadores tem procurado legitimar-se e afirmar a sua relevância num espaço identitário de carneira e confluência entre objectivos individuais e organizacionais (Hendry & Pettigrew, 1990), bem como, no aumento da inteligibilidade, previsibilidade e controlo dos processos psico-sociais e organizacionais. Para além dos domínios operacionais, tático-administrativos, técnicos e estratégicos, tem fundado claramente o seu espaço de acção na conquista e manutenção de equilíbrios, entre uma noção de organização como sistema consensual, tendencialmente harmónico, e a real e indeclinável perenidade de dissensos, de relações inter-pessoais e sociais conflituantes, afirmando-se de forma crescente na sua faceta eminentemente política, no suporte à co-construção de zonas de consenso funcional (Lerín et al., 2001; Keating, 2002).

Enquanto função organizacional⁶³ remete para o núcleo de acções e de decisões, referente às dinâmicas funcionais e relacionais, entre a organização e os seus colaboradores, ao longo dos ciclos de vida profissional e organizacional (Beer et al.,

⁶³ Com características mais ou menos formais, mais ou menos centralizadas, mais ou menos integradas estrategicamente.

1984; Hartenstein, 1988). Constitui um domínio de acção que, metodológica e tecnicamente, se tem legitimado na procura de formas de regular e gerir aspectos formais e informais, referentes à organização do trabalho e das pessoas, e relações funcionais entre as pessoas que a integram e nela trabalham (Quijano de Arana, 2000), assumindo-se como consequência e como elemento modelador da cultura organizacional (Aycan, Kanungo & Sinha, 1999). Um meio institucionalizado com importante capacidade de influenciar a criação e difusão de normas, valores e crenças, que regulam o funcionamento de uma organização (Neves, 2001).

Se o espaço matricial de acção e a sua natureza têm permanecido fiéis aos seus pressupostos primitivos, a investigação teórica e prática, apresentou um acentuado e inquestionável acervo de desenvolvimentos ao longo do último século (Boxal, Purcell & Wright, 2007) revelando, nas últimas décadas, uma crescente afirmação como domínio científico autónomo, na óptica da investigação e uma transformação, afirmação e legitimação consideráveis, sob um prisma de profissionalização da intervenção, sendo crescente o movimento de ratificação e reconhecimento dos seus impactos e a evidência científica da interligação dos resultados da sua acção com a performance individual, com o comportamento e resultados organizacionais e o sentido da sua articulação funcional com a estratégia e com a gestão estratégica organizacional (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrel-Cook & Frink, 1999).

A história do pensamento científico, tanto nas ciências naturais, como nas sociais, evidencia que as concepções surgem, se consolidam e delimitam num dado enquadramento (Fernández, 2002). A emergência e valorização de uma concepção e conceito não são *context free* (Rebelo, 2006). O debate sobre gestão dos trabalhadores não foge à regra e tem sido dominado pela natureza dos contextos em que se desenvolveu e desenvolve (Guest, 1995). Jackson e Schuler (1995) e Schuler e Jackson (1999) aludem à indispensabilidade da compreensão dos contextos organizacionais e seus ambientes para a compreensão da gestão dos recursos humanos⁶⁴. A multiplicidade de perspectivas e pressupostos, discursos e enfoques que tipificam na gestão dos trabalhadores estão patentes, desde logo, na dispersão taxionómica e semântica de conceitos e expressões nucleares (Boxal, Purcell & Wright, 2007). As taxonomias na

⁶⁴ Os autores identificam como componentes do ambiente interno a tecnologia, a estrutura, a dimensão, o estágio do ciclo de vida, a estratégia de negócio. Como dimensões do ambiente externo referem as dimensões legais, sociais e políticas, bem como condições do mercado de trabalho, estado da indústria e dos sindicatos e a cultura nacional.

conceptualização e operacionalização da gestão dos trabalhadores, ao longo dos últimos séculos, permitem-nos extrair e gizar alguns contributos basilares que possibilitem caracterizar e analisar, tipologicamente, as perspectivas vigentes na contemporaneidade, pela comparação e aproximação a características salientes de etapas padrão do desenvolvimento histórico neste domínio.

A gestão dos trabalhadores é representada por diferentes nomenclaturas, que cunharam momentos e períodos críticos da sua evolução e que são marcas do tempo e dos contextos em que surgiram. Keenoy (1997, p. 825) chega mesmo a usar a expressão “*HRMism*” para representar a pluralidade de conceitos e significâncias. Esta consciencialização de transições na semântica e na semiologia⁶⁵ das concepções faz com que a adopção e opção por uma nomenclatura possam traduzir para além de meras opções lexicais e semânticas, opções simbólicas, susceptíveis de permitir uma associação subjectiva da expressão com ideias e características padrão, de um dado período temporal, reveladoras de uma forma particular de se compreender o trabalho e a organização, de conceber a natureza humana e o papel da pessoa no trabalho e uma forma particular de o organizar. No entanto, o uso de determinada expressão pode, tão-somente, constituir uma referência, objectiva, a uma área funcional e de estudo. Corroborando a ideia de potencial uso das concepções e das palavras num sentido duplo, em gestão dos trabalhadores, Storey (1995) expõe:

Some people use it simply as a catch-all to encompass the whole field of ‘people management’...Used in this sense, no particular approach to people management is signalled as preferable. Under the second usage, however, HRM stands for a rather distinctive approach, among many possible others (p. 4).

Atendendo ao supradito tem-se optado, nesta fase da dissertação, pela denotação que se entende mais genérica e que se pretende englobante e mais neutral – gestão dos trabalhadores, no intuito de nos referirmos ao domínio ou função, em sentido lato, sem lhe coligar, à partida, um qualquer delimitador, orientação ou mesmo uma conotação simbólica e ideológica que outras designações assumem ou podem assumir de forma clara.

⁶⁵ Relativo ao estudo das mudanças que a significação das palavras, como sinais das ideias, sofre no espaço e/ou no tempo.

Na literatura científica relativa à teoria e ao comportamento organizacional são inteligíveis padrões pendulares de valorização de factores competitivos da organização, ora internos, ora externos, ou ainda de interacção entre ambos. Esta oscilação foi induzindo papéis, estatutos, e valor diversos ao factor humano, reflectindo-se em mudanças, ora profundas, ora graduais e progressivas, na forma de perspectivar e gerir os sistemas social e humano e na centralidade do papel desta área para a organização (Kaufman, 2007). A afirmação da importância e até do cariz estratégico da função tem-se operado em paralelo à centralidade crescente consagrada aos trabalhadores, num determinado enquadramento conjuntural, como fontes estratégicas de vantagens competitivas sustentáveis e face à atribuição de um papel determinante às pessoas na e para a performance organizacional (Legge, 1995).

A concepção do papel do trabalhador tem evoluído, desde o ser entendido como elemento de produção e como mais um meio no sistema produtivo, própria de um ponto de vista da organização científica do trabalho, até ao considerar-se como um activo estratégico, considerando-o como activo, como colaborador e como pessoa (Procter, 2005). Gomes (2000), referindo-se à importância crescente de dimensões simbólicas, cognitivas e comunicacionais, nas modernas organizações, assevera que o “aparelho produtivo” exige de forma clara outras competências para além das fisiológicas. De uma apologia racionalista e reducionista no “homem-máquina”, nas “mãos” e no esforço músculo-esquelético, é crescente um apelo às dimensões humanas que aglutinam a acção com a emoção, reflexão e cognição.

O desenvolvimento da gestão dos trabalhadores assume-se como correlato da evolução da centralidade da concepção e visão do ser humano e do seu papel no contexto laboral e organizacional, que assumiu e assume diferentes pendores e valorações contingencialmente determinadas (Kuchinke, 2001). Segundo Fernández (2002), não há dúvida de que a forma de gerir o factor humano numa organização depende, em grande medida, de como se concebe a sua natureza, o seu papel e o seu estatuto. Da mesma forma, a concepção do factor humano não se pode demarcar, facilmente, dos sistemas utilizados para o gerir. A partir destes dois preceitos afiguram-se, heurísticamente, períodos críticos na mudança e evolução na gestão dos trabalhadores nas organizações.

...we cannot write the history of science without reference to epochal breaks, and these make sense only within a system of preoccupations, in which successive paradigms and

epochs progress in resolving some of the outstanding problems of their predecessors... (Ingram, 1993, p. 30)

A mudança e desenvolvimento da e na gestão dos trabalhadores não se perspectiva, neste trabalho, como um fenómeno independente da mudança social e da transformação e desenvolvimento organizacional, encarando-se, antes, como seu móbil e sua consequência sistémica. O estudo da mudança e/ou evolução da gestão dos trabalhadores é, deste modo, passível de ser analiticamente empreendido a partir do confronto comparativo entre características padrão salientes de diversos períodos (Morgan, 2000). Pilati (2006) destacou a influência dos paradigmas de gestão dominantes em cada período histórico, e, sustentando-se em Malvezzi (1994), considera que as teorias de gestão são um delimitador sócio-político de como o trabalho foi e é gerido. A história do desenvolvimento das teorias da organização e das concepções de gestão e organização que lhe estão associadas constituirão um referencial que, pelo carácter diacrónico, delimitam e permitem localizar dimensões e períodos evolutivos da nossa cultura de trabalho e de gestão dos trabalhadores, cujas características influenciaram e estabeleceram o substrato para a gestão contemporânea dos trabalhadores⁶⁶.

Kaufman (2007), circunscrevendo o desenvolvimento da gestão dos trabalhadores como área funcional da organização e como área de investigação académica e de ensino, subdivide a análise da sua progressão evolutiva em períodos. O primeiro é dedicado às origens e desenvolvimento primitivo da gestão dos trabalhadores. Um intermédio entre a década 1930 e a de 1950 e, um terceiro, referente ao período de desenvolvimento e de internacionalização da gestão contemporânea de recursos humanos. De forma mais detalhada podemos encontrar um período matricial, desde o surgimento do apelidado “taylorismo” ou “taylorismo-fordismo” até finais da segunda guerra mundial. Um período de desenvolvimento, desde finais da segunda guerra mundial até à década de 1970. Um período de mudança, desde o início da década de 1980 até meados da década de 1990 e, por último, um período estratégico, desde meados da década de 1990 até à actualidade.

Com Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade e Drake (2009) descodificamos e estruturamos o(s) percurso(s) de evolução da gestão estratégica de recursos humanos, ao

⁶⁶ A (co)existência de distintas abordagens à gestão dos trabalhadores não constitui um fenómeno, em si mesmo, interpretável, no que ao valor destas abordagens diz respeito. Este apenas se torna possível, quando se reflecte sobre os impactos e efeitos eventuais, das suas características distintivas.

longo das últimas três décadas, contextualizando-a de acordo com a matriz analítica de Chiavenato (2004) em três eras organizacionais integradas no século XX, bastante distintas e distintivas: era industrial clássica, era industrial neoclássica e era da informação, onde a função de gestão dos trabalhadores surge, em termos padrão, com missões, níveis de actuação e abordagens particulares, para além de nomenclaturas próprias. A cada período é possível coligar, heurísticamente, uma forma padrão de gerir os trabalhadores, nomeadamente: relações industriais/gestão de pessoal; gestão de recursos humanos e gestão estratégica de/com pessoas.

Nos seus primórdios, as práticas de gestão dos trabalhadores nas organizações, (maioritaria, se não mesmo exclusivamente industriais) eram altamente informais e, muitas vezes, baseadas num empirismo acrítico, inconsequente ou mesmo ineficiente. Não existia investigação académica organizada, publicações de carácter científico, ou ensino especializado neste domínio. Como evidência e testemunho de um longo trilho de desenvolvimento desta temática, no início do século XXI esta situação está ampla e profundamente transformada, constituindo-se como um domínio de aceso interesse e debate académico, ampla e reconhecida intervenção, de investigação e publicação científicas especializadas (Kaufman, 2007).

O sentido e espaço para a função de gestão dos trabalhadores tiveram a sua origem com o crescimento e complexificação das funções organizacionais, no final do século dezanove, em simultâneo com a intensificação da industrialização em países como a Inglaterra, França, Alemanha e Estados Unidos. Este desenvolvimento parece ter ocorrido mais tarde em países como o Japão e a Austrália (Kopp, 1994). Com a intensificação da industrialização, introdução de novas tecnologias e integração em larga escala de novas franjas sócio-demográficas no mercado de trabalho, o papel e espaço de acção da gestão formal dos trabalhadores ganharam, neste capítulo mais recente da história da civilização, uma ímpar transformação, primeiro, como domínio aplicado de intervenção, e mais tarde como objecto científico de análise e investigação.

A gestão dos trabalhadores tem vindo ao longo dos tempos a revelar-se, pelo menos potencialmente, proficiente, quer para os trabalhadores, quer no suporte às operações organizacionais (Becker & Gerhart, 1996; Boxal, Purcell & Wright, 2007; Green, Wu, Whitten & Medlin, 2006), apesar das dificuldades recorrentes em se avaliarem e

comprovarem cabalmente estas relações⁶⁷ (Guest, 2001), o valor e a utilidade manifestos, mas, sobretudo, o projectado e potencial.

A dependência das características idiossincráticas humanas para a adaptação e gestão da mudança, nas, e das organizações, conduziu à sua crescente afirmação e legitimação como domínio ou função específica e crescentemente especializada nas organizações.

Boxal, Purcell e Wright (2007) referem-se à emergência da função e do sentido para a sua existência como algo que não exige grande justificação, pois encontra-se, naturalmente, associado ao percurso de existência e desenvolvimento organizacionais. Enquanto actividade surgiu como resposta natural às necessidades das organizações e à complexidade crescente do organizar. De forma análoga, a mudança e desenvolvimento na(s) forma(s) de gerir os trabalhadores parece ter acompanhado, também, de forma natural, a cadência de mutações nas necessidades sociais, do mundo do trabalho, dos trabalhadores e da organização (Lerín, Martínez-Tur & Peiró, 2001).

A função de gestão de recursos humanos, nos moldes actuais, ter-se-á composto e estruturado a partir de dois domínios de acção independentes. O primeiro radicado em preocupações como a segurança, a saúde, qualidade de vida e o bem-estar em contexto laboral. O segundo, fundado na criação de gabinetes nacionais, independentes, criados para centralizar todas as funções relacionadas com a gestão do emprego. Reflectindo esta dupla origem, segundo Kaufman (2007), no contexto norte-americano, após a Primeira Guerra Mundial, duas expressões surgiram para nomear este domínio emergente: a administração ou gestão de pessoal e as relações industriais. Nas suas palavras: “*personnell management (or personnel administration)*” (p.21) e um segundo termo adoptado, na década de 1920: “*industrial relations*, por vezes também denominado “*employemet relations*” (p. 22).

O aumento exponencial da população, os novos mercados, a nova tecnologia e a expansão da integração vertical foram condições que ajudaram a criar a necessidade de uma organização mais eficiente de recursos, também dos humanos, recrutados e aplicados em larga escala. Tyson (2006) começa pela caracterização da história primitiva da gestão do pessoal até ao ano de 1914. Nas suas palavras, no início do século XX, denotou-se um aumento significativo da preocupação com o bem-estar: “Up

⁶⁷ Atendendo às dificuldades manifestas em metodologicamente explorar, medir e investigar a associação entre as práticas e os resultados, o sentimento que percorreu este domínio aproximou-se de uma convicção de que os seus efeitos seriam positivos ou, pelo menos, não seriam negativos.

to 1900 there were still only a dozen or so full-time welfare secretaries, but their number had grown sufficiently by 191 for them to seek a recognizable identity by forming the Welfare Workers' Association...” (p. 67). Durante a primeira metade do século XIX um movimento contra a exploração dos trabalhadores começou a ganhar corpo. Movimentos pela democracia e pressões para a protecção dos trabalhadores surgem a partir do final do século XIX, mobilizados e apoiados, sobretudo, por estruturas sindicais e membros de movimentos de defesa dos direitos dos trabalhadores (cf. Quadro 6).

Quadro 6 – A Gestão de Recursos Humanos em três eras organizacionais
 [Adaptado de: Chiavenato, 2004, p. 25]

Era industrial clássica [1900-1950]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Denominação – Relações industriais ▪ Ambiente organizacional estático e previsível ▪ Estrutura organizacional funcional, burocrática, centralizadora ▪ Pessoas encaradas como factores de produção. Como fornecedoras de mão-de-obra ▪ Actuação burocratizada e operacional ▪ Trabalho num formato de centralização total das operações e isolamento ▪ Missão de vigilância, coerção e punição
Era industrial neoclássica [1950-1990]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Denominação – Administração de recursos humanos ▪ Intensificação das mudanças no ambiente organizacional ▪ Estrutura organizacional matricial com ênfase na departamentalização ▪ Pessoas encaradas como recursos da organização ▪ Actuação departamentalizada e tática ▪ Consultoria interna e serviços especializados ▪ Trabalho no formato de responsabilidade de linha e função de <i>staff</i>
Era da informação [Após 1990]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Denominação – Gestão de/com pessoas ▪ Ambiente mutável, imprevisível, turbulento ▪ Estrutura organizacional predominante é fluida e flexível, totalmente descentralizada e com ênfase em redes de equipas multifuncionais ▪ Pessoas encaradas como seres humanos proactivos ▪ Descentralização da função ▪ Focalização global e estratégica ▪ Síntese de acção, emoção e cognição ▪ Ênfase na liberdade, responsabilidade e no compromisso

Segundo Tyson (2006), a primeira guerra mundial (1914-1918)⁶⁸ proporcionou um contexto de mudança significativa no desenvolvimento da gestão de pessoal, propiciando um aumento substancial no número dos gabinetes de promoção do bem-

⁶⁸ Alteraram-se de forma significativa, neste período bélico, as características sócio-demográficas e competências de base da força de trabalho. As mulheres foram recrutadas e seleccionadas em grande quantidade para colmatar as necessidades de mão-de-obra na indústria de material de guerra e de armamento, comutando o significativo número de homens cooptados para a guerra. Este movimento teve uma emergência diversa do movimento apresentado e relacionado com a promoção do bem-estar.

estar. A regulamentação do emprego por parte do estado em algumas indústrias de armamento levou mesmo à obrigatoriedade desses serviços. Existindo, contudo, um número alargado de abordagens para agir face aos problemas do pessoal e alguma inépcia e ineficácia nas formas escolhidas para o fazer.

Simultaneamente ao desenvolvimento de movimentos preocupados com a qualidade de vida e bem-estar operou-se o crescimento da vertente de gestão do emprego, gestão do trabalho e controlo laboral. Os gestores do trabalho encontram a sua génese no trabalho de engenharia de processos e nos processos industriais (Tyson, 2006). O crescimento da gestão científica dos trabalhadores esteve, ainda que de forma não directa, associado com a emergência da doutrina e prática da organização científica do trabalho – “*scientific management*” (Kaufman, 2007).

Num período de aproximadamente meio século, de 1900 a 1950, intensificou-se a produção industrializada, ficando esta época conhecida como a era da industrialização clássica. As pessoas foram maioritariamente encaradas como factores de produção, integradas em ambientes organizacionais emergentes, que operavam em mercados locais recém-criados, predominantemente estáticos, previsíveis, com poucas e gradativas mudanças e onde predominavam estruturas organizacionais centralizadoras, com ênfase nos órgãos e funções formalizados, enformando um modelo burocrático e uma cultura organizacional orientada para o passado, ou seja, para a conservação cultural e replicação das tradições e valores tradicionais (Chiavenato, 2004; Procter, 2005).

Após o impacto do movimento de industrialização, a gestão dos trabalhadores surge com a denominação de Relações Industriais, uma actividade privilegiada de mediação e interface entre as organizações e os trabalhadores, no intuito de minimização da quantidade, magnitude e potencial de conflitos, de interesses e de objectivos entre os representantes do “capital e do trabalho” e minimizasse as disfuncionalidades nas dinâmicas organizacionais e nos relacionamentos entre actores organizacionais.

Nas décadas de 1920 e 1930 situam-se os primórdios dos departamentos formalizados de gestão de pessoal. Neste período os gestores do trabalho surgiam com diversos títulos funcionais. Especialistas em gestão de pessoal surgem em resposta ao problema do controlo nas organizações. Estruturas organizacionais complexas conduziram a diferentes *standards* e políticas divergentes, a menos que fosse exercida uma influência de controlo central. Fusões, aquisições e expansões organizacionais

conduziram ao aumento exponencial da complexidade organizacional e ao estabelecimento progressivo e generalizado de departamentos de pessoal (Fisher, 1989).

Para Tyson (2006) na década de 1930 os efeitos do desemprego em larga escala condicionaram e retardaram os avanços técnicos neste domínio. A partir de 1937 o fluxo de rearmamento e a antevisão de um novo conflito armado provocou uma nova mudança. Existiam também pressões sociais, fruto do período de depressão vivido, no sentido de uma maior segurança e uma melhor qualidade de vida. Este foi um período de melhorias significativas na vida pessoal e na qualidade da habitação. Movimentos nacionais por direitos laborais aumentaram a pressão, no sentido do incremento da estabilidade e segurança da força de trabalho (Tyson, 2006). Apologizava-se a compatibilidade entre (boas) condições de trabalho e o alcance do lucro. Os trabalhadores não estavam, contudo, confiantes na genuinidade dos objectivos de procura de bem-estar das repartições criadas, sentindo a sua actuação, mediadora, por vezes, como forma de controlo e encarando, até, as suas acções como reflexo de hipocrisia. Contudo, as razões para o desenvolvimento de um movimento pelo bem-estar e pela melhoria das condições industriais pode ser visto como resposta ao crescente interesse e preocupação social pela qualidade de vida e condições gerais de vida, também a laboral. As áreas de promoção do bem-estar ao abrigo da actividade dos gabinetes – “*welfare officers*”, “*welfare secretaries*” ocorreram em proveito da própria sociedade, como um todo, num tempo onde não existia a assumpção desta responsabilidade por parte dos estados (Tyson, 2006).

No período da segunda guerra mundial (1939-1945), a gestão de pessoal expandiu-se na sua dimensão de controlo dos trabalhadores à generalidade das indústrias e os especialistas neste domínio passam a ser encarados como figuras nucleares para o alcance da eficiência. Contudo, os gabinetes de promoção do bem-estar e de pessoal foram vistos como parte das operações da gestão e as duas guerras mundiais ajudaram a criar a imagem desta área como altamente administrativa e burocrática. Como refere Tyson (2006) “...welfare work was performed on an impersonal, bureaucratic basis... (p. 68).

A convicção, entre os gestores, crescentemente sustentada pelos resultados da investigação, que as respostas, o *output* e resultados dos trabalhadores e as condições de trabalho estavam relacionados reverteu num substancial aumento do número de pessoas a exercer actividades neste domínio e, sobretudo, à adunção das actividades de gestão

do trabalho e as relativas à promoção do bem-estar em apenas uma função, integrada e una, sob a designação de gestão de pessoal (Tyson, 2006).

A compreensão das diferentes facetas da gestão de pessoal não é possível sem uma apreciação do papel dos gestores de pessoal nas relações de emprego. Entre 1945 e 1968 coexistiram as denominações de relações industriais e gestão do pessoal. O termo relações industriais é frequentemente usado, ainda hoje, para descrever as relações formais e acordos institucionais ente trabalhadores e os gestores. As relações de poder são, na verdade, fundamentais para se compreender as relações industriais e o seu papel. As estruturas sindicais emergentes do período industrial suspeitavam, de forma crescente, do papel e intenções dos apelidados gabinetes de promoção do bem-estar, resistindo-lhes e respondendo-lhes de forma hostil. Isto, porque sentiam que este sector visava estender o controlo para o domínio pessoal e vida extra-profissional dos trabalhadores. Assim, o movimento pelo bem-estar desenvolveu-se, sobretudo, em organizações onde a assimetria de poder entre patronato e trabalhadores era superior, devido à fraca mobilização sindical. Este facto, justifica a emergência, pela década de 1920, nas empresas de grande dimensão, dos departamentos de pessoal e as razões pelas quais lhes foi muito difícil afirmarem-se e ganharem credibilidade. A descredibilização levou a que, por vezes, os representantes sindicais ignorassem o seu papel e procurassem o contacto directo, não mediado, com os detentores de poder de decisão na organização (Tyson, 2006).

Só depois de 1945 o movimento das relações industriais testemunhou um significativo crescimento, em termos quantitativos e de poder. Denotou-se, como consequência, a diminuição dos acordos a nível nacional, pelas federações de trabalhadores, assistindo-se a um número crescente de acordos ao nível local, que permitiram desenvolver políticas de relacionamento industrial específicas e crescentemente sintonizadas com a estratégia de planos organizacionais específicos. O papel dos profissionais, neste domínio, como consultores e (re)solucionadores de problemas revelou-se o mais aceitável na estrutura de autoridade organizacional, reclamando, assim, um envolvimento crescente dos gestores de linha nas negociações do dia-a-dia. O envolvimento crescente dos gestores de linha na contratualização da produtividade revelou-se fundamental, pelo conhecimento que detinham no foro técnico e porque seriam eles os responsáveis primários pela sua efectiva e eficiente operacionalização.

O contributo mais significativo da actividade de relações industriais passou pela criação de condições onde as políticas de relacionamento se tornaram aceitáveis pelos actores organizacionais⁶⁹. Contudo, as estratégias subjacentes às dinâmicas de relacionamento industrial raramente foram totalmente explícitas ou explicitáveis. Na década de 1950 a nomenclatura privilegiada era ainda “*industrial relations*”. Contudo, em muitos países europeus as relações de trabalho foram e ainda são dominadas por uma orientação burocrática e de regulação legal, de gestão de pessoal, secundarizando-se as dinâmicas psico-sociais das relações industriais. O seu objectivo privilegiado consistia na manutenção e motivação da união e estabilidade do pessoal, caracterizando-se por uma administração táctica das várias actividades, com baixo nível de contacto com a estratégia de negócio e políticas de emprego.

O domínio da gestão formal dos trabalhadores sofreu, no seu desenvolvimento e afirmação, crises cíclicas de confiança, contudo, foi inquestionável a sua afirmação, independentemente da dimensão e sector de actividade organizacional.

In a number of respects the two decades after the Second World War period saw further advance in American HRM. Nonetheless, the field entered the 1960 with a pervading sense of low status and marginal importance (Kaufman, 2007, p. 28).

...All kinds of organizations (local authorities, hospitals, service industries, for example, as well as manufacturing) were starting to employ full-time personnel staff by the mid-1960s, and the spread of ideas and of specialization within the field began to establish personnel management as an occupation in its own right... (Tyson, 2006, p.74)

Chiavenato (2004) refere-se, no período de 1950 a 1990, à era da industrialização neoclássica, que terá emergido com o final da segunda guerra mundial. As mudanças passaram a ser generalizadas, mais frequentes e mais intensas. As transacções comerciais assumiram um cariz crescentemente global. A competição agudizou-se. Em meados da década de 1950 a função de gestão dos trabalhadores passa a designar-se, de forma mais generalizada, por gestão de pessoal. Não se limitando, já, a intermediar inter-relações em organizações, maioritariamente industriais, mas, sobretudo, a gerir e administrar as pessoas de acordo com o estrito cumprimento dos requisitos da legislação laboral, profusamente desenvolvida pela assimilação do espírito burocrático da

⁶⁹ Sistemas de pagamento e condições de prestação do serviço que criavam diferentes estatutos entre agrupamentos foram exemplos de como os sistemas de pessoal podiam interferir nos relacionamentos laborais.

autoridade racional-legal. Ao nível da gestão dos trabalhadores, este período caracterizado pela (apelidada) gestão de pessoal, privilegiou, sobretudo, aspectos administrativos, a movimentação de empregados, a gestão de conflitos abertos e a contratação colectiva, bem como a melhoria dos aspectos periféricos do trabalho, visando aumentar a eficiência e a produtividade. As pessoas eram encaradas como factores de produção, predominando uma actuação burocratizada e operacional. O trabalho organizava-se num formato de centralização total das operações e isolamento da ainda subdesenvolvida administração do trabalho e dos trabalhadores, que apresentava uma missão de vigilância, controlo, de coerção e punição. Esta tipologia respondeu às necessidades de eficiência e predominou em Portugal até ao fim dos anos 70 do século passado.

No período neoclássico o modelo burocrático e funcional, centralizador e piramidal tornou-se manifestamente inflexível e lento no acompanhamento dos requisitos e das mudanças ambientais. Surge como resposta a estrutura matricial e a fragmentação com a departamentalização e flexibilização das unidades estratégicas de negócio. O conservadorismo e enfoque na tradição e no passado passam para um enfoque crescente na inovação e na adaptação permanente ao ambiente. A partir do final da década de 1970 o enquadramento laboral legal manteve-se estável, mas os desafios das organizações evoluíram de forma exponencial. As pessoas, enquanto activos organizacionais, passaram a ser encaradas como recursos fundamentais para o sucesso organizacional. Assim, a partir deste período emergiu a concepção central, neste domínio, de gestão de recursos humanos. Esta gestão partia do princípio de que as pessoas deveriam ser geridas eficazmente, como recursos e à semelhança dos demais recursos (Chiavenato, 2004).

Entre 1979 e até 1997, mas, especialmente, a partir da década de 80, com a redução gradual do poder das estruturas sindicais nacionais ganha espaço uma abordagem menos colectivista e de relacionamento com uma massa anónima de trabalhadores e seus representantes e inicia o predomínio de uma perspectiva de relacionamentos empregador-trabalhador mais individualizada e personalizada. Este fenómeno repercutiu-se, significativamente, numa reconfiguração do papel e estatuto atribuído às estruturas sindicais que vêm erodido o seu papel central e força na mediação de relações laborais. O declínio significativo da robustez dos sindicatos, em particular na década de 1980, foi de 53% para 33%, e fez-se acompanhar por um reflexo social de diminuição significativa dos conflitos laborais manifestos (Guest, 1993).

A seguir a um período economicamente recessivo, no período de início dos anos 80, do século XX, as organizações, com as dimensões administrativas e legais já estruturadas e estabilizadas, procuram conduzir novas abordagens que visam a qualidade, a melhoria quantitativa e qualitativa (Lopes & Capricho, 2007). São, neste âmbito, introduzidas abordagens de estímulo à flexibilização organizacional e por conseguinte do próprio trabalho. Este é o período em que o potencial papel estratégico da gestão dos trabalhadores começa a ser amplamente reconhecido (Wright, Snell & Dyer, 2005). A mais genérica, difundida e legitimada das acepções em gestão dos trabalhadores consiste, de forma indiscutível, na expressão que surge nesta época – gestão de recursos humanos⁷⁰.

Esta designação possui o estatuto da expressão que maior consenso conquistou, que legitimou e que colocou, de forma definitiva, esta temática no território da ciência e este domínio no discurso da gestão, dos académicos e do senso comum. A adopção desta nomenclatura assume que os seres humanos são recursos organizacionais, que inquestionavelmente são, não traduzindo, linearmente, que sejam perspectivados e geridos como meros recursos. A não apreensão desta ideia levou alguns autores a repudiar este termo, tal como defende Casse (1994) ao propor a obsoletização do termo recurso por razões éticas, de descontextualização do termo no contexto Europeu e de ineficácia manifesta. Nos anos 70, a expressão recursos humanos já integrava o léxico dos meios académicos britânicos (Hendry & Pettigrew, 1990), mas é nos anos 80⁷¹, do século XX, que a gestão de recursos humanos, como tal, emerge nos Estados Unidos, como uma alternativa consistente à tradicional gestão do pessoal e, não apenas, como mais uma superficial transmutação de rótulo (Legge, 1995). A afirmação da gestão de recursos humanos opera-se num eixo de aproximação e afastamento da gestão de pessoal (Guest, 1987). Para Bratton e Gold (1994), esta mudança revelou uma nova ortodoxia. Legge (1995), de outro modo, questiona em que medida o desenvolvimento

⁷⁰ À luz do anteriormente enunciado, o uso deste termo pode fazer alusão a um conjunto de características diferenciador da gestão dos trabalhadores que tipificou e se afirmou na década de 1980, mas, também, pode ser usado, genericamente, como referência a um domínio funcional (tal como acontece no título atribuído à presente dissertação). Nesta segunda asserção, não preconiza, nem exceptua, à partida, nenhuma abordagem específica de gerir os trabalhadores, podendo tratar-se, apenas, de um rótulo para nos referirmos a esta actividade, podendo ser utilizado, indistintamente, de outros termos como gestão do pessoal ou relações industriais ou mesmo gestão de pessoas, que poderão ser todos apreendidos, nesta lógica, como alusão à função de gerir os trabalhadores. É neste sentido que entendemos, ainda hoje, ser possível falar daquilo que aqui investigamos como gestão de recursos humanos, sem se estar a assumir, linearmente, a visão que tipificou no início da década de 80 do século XX (Storey, 1995).

⁷¹ O crescente interesse nesta perspectiva, neste período temporal, coincidiu com o declínio da relevância da abordagem das relações industriais e da sua centralidade no funcionamento organizacional (Guest, 1999).

de um novo vocabulário e linguagem significam práticas e comportamentos radicalmente diferentes dos existentes no período da gestão de pessoal. Considera que a nova realidade da gestão de recursos humanos terá sido mais retórica, discursiva e impressiva do que prática.

Mahoney e Deckop (1986) encaram a gestão de recursos humanos e a gestão de pessoal não como abordagens antagónicas, mas como duas etapas da evolução de um mesmo campo de estudo e actuação relacionado com a gestão dos trabalhadores e das relações de emprego. Assim, a gestão de recursos humanos aborda as mesmas temáticas da gestão de pessoal, mas de forma mais abrangente e alargada.

Constitui o resultado da evolução da gestão de pessoal em seis áreas específicas, cujas mudanças mais significativas são o desenvolvimento do planeamento de recursos humanos (da simples previsão de necessidades de pessoal para uma perspectiva mais inclusiva e estratégica, que procura ligações com a estratégia organizacional); o alargamento do âmbito restrito da negociação colectiva e das relações laborais para uma consideração mais abrangente da influência dos trabalhadores (através de uma gestão mais participativa); a sucessiva substituição do conceito do moral pelo de clima organizacional e deste pelo de cultura organizacional (representando uma evolução tanto em termos conceptuais como metodológicos); a evolução do conceito de função individual (no sentido de se tornar o trabalho menos fixo e bem definido, e o crescimento da importância do trabalho em grupo); a substituição de uma perspectiva baseada na resolução de problemas (para os quais as actividades ou práticas de gestão de pessoal eram soluções) por uma perspectiva orientada para a contribuição para a eficácia organizacional (tornando-se esse o móbil e o termo de avaliação, das actividades e práticas da gestão de recursos humanos); o alargamento da preocupação com a formação profissional dos trabalhadores, relativa às competências específicas para a função, para uma preocupação com o desenvolvimento pleno das suas capacidades (o que inclui, mas supera largamente, o âmbito da formação, uma vez que afectam o potencial desenvolvimento dos trabalhadores).

Para Kaufman (2007), a gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos coexistem:

For the next fifteen to twenty years the terms personnel management and human resource management largely coexisted and were often used interchangeably, albeit with some sentiment that HRM reflected a more up-to-date terminology and conception of the people management function. The first followed tradition and argued that HRM and PM were

largely different labels for the same subject. But according to a second line of thought, the HRM term represented a new model and philosophy of people management that was fundamentally different from the traditional approach of PM and IR (p.34).

A partir de 1980 duas linhas de pensamento emergiram e foram sendo desenvolvidas. Uma primeira seguiu a tradição e argumentou que a gestão de recursos humanos e a gestão de pessoal seriam diferentes rótulos para um mesmo domínio (Mahoney & Deckop, 1986). Scarpello e Ledvinka (1988) afirmam que o campo da gestão dos trabalhadores mudou substancialmente ao longo do tempo. Os autores reflectem essas mudanças no título do seu livro “*Personnel/Human resource management – Environments and functions*”, considerando que à data da sua publicação os dois termos seriam unívocos, mas a gestão de pessoal corresponderia à denominação tradicional, mais antiga e melhor estabelecida, enquanto a gestão de recursos humanos seria o título emergente e mais recente. De acordo com uma segunda corrente de pensamento, alternativa, a terminologia da gestão de recursos humanos representaria uma nova corrente e filosofia da gestão dos trabalhadores que seria, nos seus fundamentos, distinta da tradicional abordagem da gestão de pessoal e das relações industriais. Beer et al. (1984), Guest (1987) e Mahoney e Deckop (1986) reforçam as diferenças entre os domínios realçando características que permitiriam distinguir o modelo tradicional das relações industriais e gestão de pessoal do novo paradigma da gestão de recursos humanos: A gestão de pessoal seria caracterizada por uma postura reactiva, fragmentada e como parte integrante de um sistema de comando e controlo, assente na mediação de conflito de interesses e assumindo uma perspectiva de curto-prazo. A gestão de recursos humanos seria, em contraposição, mais proactiva e integrativa, parte integrante de um sistema de participação e envolvimento dos trabalhadores, reflectindo que as pessoas seriam um recurso e não um custo, defendendo uma função de gestão dos trabalhadores plenamente consciente e envolvida em todas as tomadas de decisão estratégicas. A segunda acepção ou corrente encararia a gestão de recursos humanos como uma abordagem distinta e distintiva da gestão dos trabalhadores, entendendo-os de forma estratégica e central nas e para as organizações, destacando-os como fonte de vantagem competitiva, facto que parece constituir um avanço em relação à perspectiva mais tradicional da gestão do pessoal. Esta nova via correspondeu, assim, a um movimento iniciado nos anos 70-80 e constitui, para alguns, o período de emergência do apelidado movimento da gestão de recursos humanos.

Apesar de existirem, hoje, evidências objectivas de um esforço de compreensão e de teorização crescentes do conjunto de práticas de gestão dos trabalhadores, estas apresentaram, desde sempre, um reduzido enquadramento teórico. Na verdade, pode afirmar-se que evoluíram, em grande medida, sustentadas nas teorias e modelos do comportamento organizacional (Neves, 2002). Isto parece justificável pelo facto de se tratar de um domínio que, inquestionavelmente, emerge na prática, da prática e para aplicação à prática. Esta constatação obriga a realizar uma ressalva conducente à fragmentação entre o que poderemos considerar um período pré-científico e o início de um período científico, associado à teorização deste domínio organizacional e com o seu ensino na academia (Kaufman, 1999) e posterior, apenas, à década de 1980 (Sparrow & Hiltrop, 1994). Este facto faz com que a apelidada gestão de recursos humanos, emergente neste período histórico e alicerçada num legado secular, se possa considerar a primeira abordagem efectivamente científica à gestão dos trabalhadores. Como fundamento para esta afirmação está o surgimento, na literatura, de duas referências e correntes matriciais na emergência científica do movimento da gestão de recursos humanos (Guest, 1987; Boxall, 1993): o texto de Tichy, Fombrun e Devanna publicado em 1982 na *Sloan Management Review*, intitulado *Strategic human resource management* da *Michigan Business School* desenvolvido e publicado em livro no ano de 1984; e o livro de 1984, *Managing Human Assets* de Beer, Spector, Lawrence, Mills e Walton (1999) de *Harvard Business School*⁷². A partir destes trabalhos seminais, Sparrow e Hiltrop (1999) referem dois trilhos evolutivos. Um primeiro, a partir da linhagem da escola de *Michigan*, que enaltece a dimensão de recurso da expressão – recursos humanos, encarando os trabalhadores como recursos estratégicos e fonte de vantagem competitiva e que defende que a estratégia de recursos humanos assenta na coerência, no alinhamento e ajustamento com a estratégia organizacional. Constituindo uma linha interpretativa que aproxima este domínio da literatura da estratégia organizacional e de tradição contingencial e situacional e que se identifica com o ajustamento perfeito ou na asserção original: “*best-fit*”. Para Lengnick-Hall et al. (2009), estes modelos sustentam a modelação da gestão de recursos humanos (seu conteúdo e forma) em conformidade com as necessidades da estratégia de negócio

⁷² Sparrow e Hiltrop (1994) sistematizam e apresentam, de forma comparativa, quatro modelos emergentes da literatura anglo-saxónica da gestão dos trabalhadores. O modelo de “Michigan and New York Schools: strategic matching theories”; “The Harvard School: a multiple stakeholders theory”; “The Warwick School: apolitical and change process theory” e por fim “the Shuler school: a behavioural transformation theory”. Introduzem, ainda, uma análise de uma perspectiva europeia.

organizacional. Esta perspectiva é, por vezes, criticada pela sua postura ser, meramente, reactiva. A perspectiva contingencial ou do ajustamento estratégico (“*best fit*”) apologiza o contexto e a estratégia organizacional (e a adaptação sistemática às suas características) como factor determinante das práticas de recursos humanos e sua validade. (Práticas não universais – específicas – para contextos e estratégias organizacionais específicas) (Delery & Doty, 1996; Kuchinke, 2005).

Uma segunda corrente emergiu a partir de trabalhos da escola de *Harvard*. Aproxima-se da tradição humanística e desenvolvimental e da literatura da escola das relações humanas. A estratégia de recursos humanos é vista como uma série de escolhas políticas, baseadas na filosofia de gestão e não em contingências situacionais. Identifica-se com a promoção de boas práticas ou, no conceito original: “*best-practices*”. A perspectiva universalista defende que algumas práticas de recursos humanos terão um efeito positivo na performance organizacional, em todos os tipos de organização e em toda e qualquer circunstância. Defende que há boas práticas universais, não havendo a necessidade de ajustamento das práticas a estratégias particulares ou a configurações contextuais particulares (“Boas” Práticas universais em todo e qualquer contexto) (Delery & Doty, 1996; Lengnick-Hall et al., 2009).

Delery e Doty (1996) exploram modos de teorização em gestão estratégica de recursos humanos e articulam os prismas referidos, contingencial e universalista com uma perspectiva configuracional. Uma perspectiva configuracional (que pode interpretar-se como possuindo um estatuto independente face às anteriores) defende que configurações e padrões únicos e distintos de práticas de recursos humanos poderão ter impacto na performance organizacional. Em particular, consideram que mais do que uma configuração poderá ser válida num mesmo enquadramento (Práticas múltiplas podem ser, simultaneamente, válidas em contextos específicos) (Lengnick-Hall et al., 2009). Para Lengnick-Hall e colaboradores estas perspectivas não têm que ser entendidas como mutuamente exclusivas.

Enquanto nova orientação e perspectiva aplicada na gestão dos trabalhadores, a gestão de recursos humanos revelou-se mais adaptativa a ambientes mais instáveis ou pouco estáveis e fez uma viragem para o exterior da organização, caracterizando-se por estimular enquadramentos laborais mais qualificantes.

A gestão dos trabalhadores apelidou-se, nesta orientação para o exterior, por gestão previsional de recursos humanos. Privilegiou os aspectos de uma gestão antecipatória, utilizando técnicas próprias para a gestão quantitativa de recursos humanos, numa

óptica de reestruturação progressiva da força de trabalho, visando o enriquecimento e valorização da qualificação dos colaboradores, uma maior motivação no trabalho, o envolvimento e a implicação. Enquanto abordagem permite responder às necessidades de eficácia. Nesta perspectiva, as pessoas são encaradas como recursos e activos de produção. Há uma actuação crescentemente departamentalizada e tática da função de gestão dos trabalhadores, por intermédio de consultoria interna e serviços especializados.

O trabalho era desenvolvido no formato de responsabilidade de linha e função de *staff* (Tracey & Nathan, 2002) e implantou-se com significado no nosso país pelas décadas de 80 e 90 do século XX (Chiavenato, 2004). Segundo Sparrow e Hiltrop (1994), a partir destas décadas ocorreu um processo de “Europeização” na gestão de recursos humanos, ao qual não será alheio o surgimento de políticas emanadas de comunidades supranacionais. O mesmo será afirmar que ocorreu um processo de diferenciação no contexto europeu, uma necessidade de adequar e responder de forma local às culturas, inter-nacionais, legais e sociais, que permitiu a assumpção de semelhanças e diferenças entre práticas de diferentes países europeus, bem como uma diferenciação, entre a Europa e os Estados Unidos, ao nível das práticas e políticas de gestão de recursos humanos.

No início da década de 1990, contudo, uma nova e profunda recessão foi experienciada. A reestruturação organizacional o *outsourcing* e outras estratégias de flexibilização organizacional repercutiram-se e colapsaram com elementos nucleares da função tradicional de gestão dos trabalhadores, como a concepção de carreira e de trabalho estável e para toda a vida. Muitas das propostas de melhoria da performance, como a gestão da qualidade total e redesenho dos processos de trabalho, surgem fora da função de gestão de recursos humanos, mas, ainda assim, aumentaram o foco nas questões da gestão de pessoas como fonte singular de vantagens competitivas sustentáveis (Tyson, 2006). Neste período, o crescimento económico é baseado na crescente globalização dos negócios. Políticas de flexibilização laboral e nova legislação tornam o trabalho socialmente mais responsável. A introdução generalizada e fracturante de novas tecnologias de informação e comunicação permitem repensar novas morfologias de trabalho e de o gerir. Requer-se um investimento crescente na formação contínua, na pesquisa e retenção de talento humano.

As mudanças demográficas são, potencialmente, a influência mais significativa na gestão dos trabalhadores no final do século XX. A expansão e hibridação das forças de

trabalho ocorrem por intensos fluxos migratórios, não só inter-regionais ou em trajetórias inter-nacionais previsíveis, como ocorrera já no período industrial, mas, sobretudo, a uma escala global e segundo fluxos inter-continentais indefinidos. A larga redução do número de pessoas jovens no mercado de trabalho na Europa Ocidental e o aumento da longevidade permitem antever que as organizações serão conduzidas a orientar as políticas de emprego para uma atracção e retenção nos seus quadros de recursos humanos com perfis etários e étnicos muito diversificados (Kröll, 2003). A sociedade multi-racial e global requer técnicas de gestão global e internacional de recursos humanos (Wright, Snell & Dyer, 2005) que permitam lidar com os fluxos e acção à escala global e com a diversidade, estimulando políticas de equidade de oportunidades, num quadro de estímulo, potenciação e gestão das similitudes e diferenças, em simultâneo (McDonald, 2003). Para Tyson (2006) “the mixture of social, demographic and global business pressure has produced a highly dynamic environment in which HRM is conducted... (p.79) e “...During the early years of the 21st century, the changes to the way HR work is conducted have become more pronounced” (p. 80)

Ancorando-se na tradição de mais de meio século de progressos pode afirmar-se que a função de gestão dos trabalhadores, nos moldes actuais (Valle et al., 2000), surgiu na segunda metade do século XX, tendo a sua faceta científica cerca de três décadas de investigação (Lengnick-Hall et al., 2009). Depois dos anos 60 evoluiu consideravelmente crescendo o seu reconhecimento no influir nos processos e resultados organizacionais. Se até à década de 60 foram sobretudo as pressões e tensões sociais, laborais e sindicais, expressas administrativa, burocrática e legalmente, que maior influência exerceram na evolução e/ou mudança das suas práticas, na segunda metade do século são as exigências de diferenciação, de competitividade e de transformação da natureza do trabalho os principais factores instigadores e mobilizadores da sua transformação (Tavares, 2006).

Podemos referir-nos à era da informação, que teve o seu início na década de 1990, como um tempo onde o ambiente organizacional era instável, mutável e impermanente. A informação e as tecnologias de informação estimularam e suportaram a emergência da globalização económica, social e cultural e um funcionamento organizacional sem limites de tempo, espaço ou distâncias. A estrutura organizacional predominante era flexível, onde os processos organizacionais se tornaram mais relevantes do que os órgãos constituintes da organização, que passaram a assumir um carácter temporário e

provisório, redefinidos ao ritmo da cadência das mudanças contingenciais da envolvente.

Em termos de análise macro, gradativamente o peso competitivo do acesso ao capital financeiro que caracterizou a era industrial foi cedendo o seu lugar ao capital intelectual como a base fundamental das operações organizacionais numa era da informação. Com a globalização, requisitos de competitividade, mudanças rápidas e imprevisíveis, as organizações não se ficaram pela perspectiva tipificada como gestão dos recursos humanos, pois esta perspectiva pressupunha, de alguma forma, geri-los como agentes passivos, ou pelo menos altamente dependentes, sendo progressivamente requerida a progressão para uma renovada perspectiva de gestão dos trabalhadores como pessoas e com o seu envolvimento enquanto pessoas, em que se passasse a perspectivá-los como agentes activos, autónomos, responsáveis e proactivos, dotados de inteligência e criatividade, iniciativa e capacidade de tomada de decisão independente, que permitisse valorizar as suas capacidades, conhecimentos e competências e não apenas os instrumentalizasse como recursos, detentores de capacidades manuais e físicas. Na verdade, contemporaneamente, parece mais adequado falar de gestão dos trabalhadores como pessoas, no sentido de reforçar e realçar as pessoas como parceiros activos, como elementos vivos, únicos e distintos entre si e não de uma gestão de trabalhadores que os encare como recursos organizacionais, anónimos e passivos de produção (Chiavenato, 2004).

Face à emergência de uma orientação adaptativa, de entendimento organizacional como sistema aberto, em mercados profundamente instáveis ou turbulentos, o trabalho é baseado e dependente de competências múltiplas. Neste enquadramento, a gestão estratégica de pessoas assume uma perspectiva mais qualitativa, no que se refere às competências, à globalização dos processos e respectivos fluxos de conhecimento. Esta perspectiva responde às necessidades e desafios de efectividade (fazer as coisas à medida das necessidades da sociedade). Os trabalhadores são encarados como colaboradores, como pessoas e seres humanos pró-activos. Há uma crescente descentralização da função de gestão dos trabalhadores e uma focalização mais global e estratégica. A ênfase coloca-se na liberdade, autonomia e responsabilidade, no compromisso dos trabalhadores enquanto Pessoas, independentes e auto-responsáveis pelo desempenho, através da valorização integrada na sua acção, da emoção e da cognição.

Dos elementos narrados e argumentos expostos parece perceptível que, ao longo do último século, uma mesma função, actividade ou área organizacional associada com a gestão dos trabalhadores foi evoluindo e, nalguns contextos, apenas mudando, tendo tendencialmente transitado de uma acção informal para formal, de um empirismo até a um despertar para o interesse científico.

Hoje, e a partir de meados da década de 90, a função de gestão dos trabalhadores transitou de uma lógica de prestação de serviços interna para uma outra em que se assume como parceira estratégica (Raich, 2002) e onde se passou a considerar necessária e vital uma gestão dos trabalhadores enquanto pessoas e não mais como meros recursos. Vai ser esta forma de sentir a natureza e papel do ser humano no trabalho e conseqüente forma de encarar o seu gerir, como recursos ou como pessoas, que cunhará e delimitará a transição para o novel paradigma da apelidada gestão de pessoas, que se assume como vital para o alcance de uma nova economia, uma genuína era e sociedade intensiva em conhecimento (Raich, 2002). Onde estas são vistas e valorizadas, enquanto tal, na sua complexidade e valor acrescentado, no diferencial qualitativo do seu contributo e não, só, como recursos organizacionais, que indiscutivelmente são.

Kaufman (2007) refere que embora a investigação e publicações académicas enalteçam o novo paradigma da gestão de recursos humanos, a evidência e os factos revelam que poucas empresas o adoptaram, ou o adoptaram na íntegra e de forma completa. Assevera que muitas organizações continuam a praticar a gestão dos trabalhadores numa abordagem fiel ao modelo tradicional, não muito diferente da gestão de pessoal ou das relações industriais. Nas palavras de Kaufman (2007):

This scenario of events led to a degree of intellectual schizophrenia in HRM. For example, if HRM is built on the idea that employees are assets then that type of labor management system is being used at all the companies practicing downsizings and lay-offs? PM? IR?... Despite all the much ballyhooed emphasis on HRM as a strategic business partner, in many companies the function (apparently) remains not much different from the low-level, administrative version... (p. 38-39).

Na verdade, enquanto algumas organizações se estão a mover de forma integrada rumo à apologia do valor diferencial do factor e capital humano e do alcance de ganhos mútuos defendidos no e pelo modelo de gestão de/com pessoas, muitas estagnaram, muitas ficam-se pela retórica e muitas outras movem-se, até, num rumo oposto de

desvalorização crescente do factor humano. Para estas, a alta performance é alcançada por *downsizings* repetidos, programas de reengenharia de processos, reestruturações organizacionais acompanhadas por *lay-offs* alargados, o fim da segurança no emprego, a externalização do emprego e contratação massiva de trabalhadores temporários. Acompanhando estas tendências ocorre, em muitos casos, a redução significativa do tamanho e capacidade de influência na organização da função de gestão dos trabalhadores e, por vezes, até a sua terciarização. Para Beer (1997), estas estratégias têm mostrado que não são suficientes (cf. Quadro 7).

Quadro 7 – A Gestão de Recursos Humanos em transição
 [Adaptado de: Whicker & Andrews, 2004, p. 163]

	Perspectiva tradicional da gestão de recursos humanos	Perspectiva da gestão de recursos humanos na economia do conhecimento
<i>Estratégia</i>	Desenvolvimento da estratégia de recursos humanos alinhada com a estratégia de negócio	Gestão dos recursos humanos contribui para o desenvolvimento da estratégia de negócio, como especialista nas capacidades e conhecimentos estratégicos - Aquisição, criação e utilização do conhecimento definem a estratégia de negócio
<i>Recrutamento e Selecção</i>	Atração e escolha de recursos • Descrever os requisitos de emprego e preenchimento de vagas • Seleccionar a partir do conjunto de candidatos disponível no momento em que a vaga é identificada	Identificar, atrair e reter talentos • Procurar talentos • O foco é sobre uma força de trabalho flexível, ágil • Parcerias com fornecedores externos de conhecimento • Identificar formas alternativas de remuneração
<i>Formação e desenvolvimento</i>	Desenvolver capacidades e competências individuais • Planear e coordenar programas de formação • Controlar programas de desenvolvimento profissional • Foco colocado na aquisição de capacidades e habilidades individuais	Desenvolver capacidades individuais e organizacionais • Reconhecer a relação entre a aprendizagem, o saber e o fazer • O foco está na capacidade de aprender e de desenvolvimento de capacidades a partir do trabalho • Aceleração da aprendizagem • Identificar e partilhar boas práticas • Facilitar a criação de redes • Potenciar as capacidades da organização, pela facilitação da transferência de conhecimento
<i>Planificação dos recursos humanos</i>	Foco quantitativo no “ <i>head count</i> ” • Identificar necessidades de recursos por unidade de negócio actuais e de curto-prazo • Desenvolver capacidades de resposta às necessidades através da formação e desenvolvimento	Foco qualitativo no “ <i>head content</i> ” • Previsão do conhecimento exigido no domínio da estratégia para o médio e longo prazos • Desenvolver e implementar rapidamente conjuntos de conhecimento nos colaboradores (indivíduos e equipas)
<i>Gestão e avaliação do desempenho</i>	Monitorizar e modificar a performance individual • Reduzir ou eliminar comportamentos indesejáveis e definir comportamentos desejados a reforçar • Reforçar a cultura organizacional • Vigiar a conformidade do comportamento com as políticas e procedimentos	Produtividade do trabalhador do conhecimento • Gerir os resultados caracterizados por longos ciclos de feedback (em vez de gerir inputs e processos) • Manter trabalhadores altamente qualificados e os conhecimentos-chave em domínios estratégicos • Aceder às motivações intrínsecas dos trabalhadores do conhecimento • Reforçar a performance da equipa / unidade de negócios

As perspectivas e orientações em gestão de recursos humanos reflectem o facto de se viver numa economia marcada por uma sociedade assimétrica e dual, que se caracteriza pela polarização crescente entre uma elite influente, a classe do saber e uma

massa crescente de trabalhadores disponível, com condições de trabalho tendentes à deterioração (Kóvacs, 2002). As abordagens e teorias antropocêntricas sobre a sociedade de informação e conhecimento assumiram a generalização do trabalho qualificado, onde padrões produtivos e organizativos, sobretudo nas últimas duas décadas, sofreram profundas mutações. Revelaram a emergência de um modelo pós-taylorista/fordista, inserido na sociedade da informação com novos tipos de economia, emblematicamente caracterizados pelos requisitos de flexibilidade, baseados no conhecimento e utilização intensiva de novas tecnologias de informação e comunicação avançadas, acompanhados por uma sofisticada gestão de/com pessoas. No entanto, diversos autores têm advertido para um rumo da evolução distinto, salientando a crescente segmentação do trabalho qualificado e não qualificado e a importância do trabalho pouco qualificado na nova economia emergente (Kóvacs, 2002) e que surge em organizações que não mudaram, nem desenvolveram significativamente a sua conceptualização do papel dos trabalhadores e operacionalização da sua gestão. Reflectindo estes dilemas há organizações onde convivem funcionalmente na arquitectura de gestão dos trabalhadores configurações de gestão distintas, adaptadas e direccionadas a diferentes grupos de trabalhadores, com valor percebido e centralidade distintos (Finegold & Frankel, 2006; Lengnick-Hall et al., 2009). Aquilo que Palthe e Kossek (2003) apelidam por sub-culturas de modos de emprego e consideram ser um reflexo da natureza pluralista de vínculos e compromissos nas organizações contemporâneas.

1.2. Mudanças da, e na, gestão dos recursos humanos: Contributos para um referencial desenvolvimentista dual

Para que se possam tentar analisar as consequências que emanam de determinadas perspectivas de gestão dos trabalhadores, a constatação da diversidade evidencia a necessidade e premência de a estruturar e de se adoptarem grelhas ou referenciais de leitura que simplifiquem a complexidade tipificada neste domínio.

Apesar das diferenças que se constataam no número de fases de desenvolvimento, nas nomenclaturas adoptadas e dos períodos temporais delimitados é transversal à generalidade dos estudiosos, neste domínio, que, em termos analíticos, um paradigma imperou na gestão dos trabalhadores na primeira metade do século XX e um segundo

tem dominado na segunda metade. As três macro-orientações na gestão dos trabalhadores, anteriormente expostas e apelidadas: relações industriais/gestão de pessoal; gestão de recursos humanos e gestão de pessoas podem integrar-se num referencial contínuo, teórico, desde um pólo marcado pelo modelo organizativo mecanicista, da era industrial, até ao pólo de um modelo orgânico, tendencialmente reclamado numa era do conhecimento, e da qual se podem inferir, ao nível da estrutura organizacional, aproximações a três tendências de configuração organizacional: organizações mais centralizadas; organizações descentralizadas e organizações flexíveis.

De acordo com trabalhos de Sparrow e Hiltrop (1994) até 1970, a literatura da gestão de recursos humanos reflectiu uma visão dos recursos humanos como *custo*, emergindo durante a década de 70 e 80 uma visão renovada que os passa a encarar como um *investimento*.⁷³ Sendo, conceptualmente, possível a delimitação entre um paradigma relativo às características padrão da gestão na era industrial e um segundo relativo às características emergentes da (e para a) era do conhecimento, considera-se que ambos os paradigmas se encontram vigentes e operantes em organizações, na contemporaneidade. Como já referido, a evolução do discurso académico, no domínio da gestão dos trabalhadores, não correspondeu a um automático, nem linear, abandono das perspectivas tradicionais. Este facto evidencia e sustenta actualmente a diversidade de modelos e práticas vigentes e operantes nas organizações ao nível da conceptualização e operacionalização da gestão do trabalho e dos trabalhadores.

Richard Walton refere-se à revolução em curso no contexto de trabalho e sua gestão. Redige um artigo em 1985 onde reflecte e fundamenta a transição de uma estratégia de gestão baseada no *controlo* para uma outra assente no *compromisso*, na responsabilidade e no empenhamento⁷⁴. Descreve estas duas perspectivas estratégicas e identifica os desafios inerentes à transição⁷⁵. Walton (1985) refere que à data da redacção daquele artigo uma mudança significativa se estava a operar na organização e gestão do trabalho. Ainda que fosse difícil de reconhecer, pelo facto de se estar imerso

⁷³ Hoje, considera-se que o horizonte temporal é um elemento crítico na determinação da perspectiva dominante na gestão de pessoas. Uma organização com um foco no curto-prazo tenderá a encarar a gestão de recursos humanos mais como custo ou centro de lucro e procurará um retorno rápido do investimento. Ao contrário, uma organização com um foco no longo-prazo tenderá a olhar a gestão de recursos humanos mais como um investimento recuperável ao longo do tempo (Thite, 2004).

⁷⁴ Entendemos que estas noções são o reflexo de formas distintas e opostas de entender modelos de gestão dos trabalhadores.

⁷⁵ Sewell (2005) refere-se à persistência do controlo em condições de aparente condições de maior autonomia, geralmente identificadas com o trabalho do conhecimento.

nela e dela se fazer parte e pelo facto de a gestão dos recursos humanos assumir uma ampla variedade de configurações, em cada organização, a sua forma mais ampla já estava visível se se soubesse interpretar e ler os indícios. Ou seja, ainda que as mudanças nos modelos de gestão ocorram de múltiplas formas, em ritmos diversos, gerando configurações específicas, segundo Walton (1985), o relevante é ler a orientação e os padrões do movimento, tentando sair deles, fazendo uma leitura que permita um olhar sobre o objecto com maior grau de abstracção. Este é o objectivo nuclear deste ponto.

A estratégia de controlo caracteriza-se por parâmetros que a literatura geralmente considera próximos da qualificada gestão de pessoal. As funções são pensadas no sentido da simplificação e fragmentação do processo de trabalho. As relações laborais são adversariais. Procura-se estabilidade. As estruturas organizacionais tendem para uma acentuada hierarquização. Separando concepção e execução, o fazer e o pensar. A coordenação e o controlo assentam em regras, regulamentos e procedimentos formais. A contribuição concedida aos trabalhadores é limitada e correlativa à função, que geralmente assume um carácter estático e fixo. A informação distribuída é limitada e restrita ao estritamente necessário. Pelo contrário, Walton (1985) refere-se à estratégia baseada no compromisso e empenhamento. Refere que esta estratégia começa a ser adoptada desde o início da década de 1970 e assume uma caracterização próxima dos parâmetros da referida gestão de recursos humanos. Caracterizar-se-ia pela integração de maior responsabilidade nos níveis hierárquicos mais baixos, por um entendimento mais flexível das funções e seu enriquecimento. As equipas passam a constituir unidades de análise importantes para a avaliação de desempenho e planificação das recompensas. Aumenta a preocupação com as questões da justiça e equidade e aumentam as preocupações com a participação activa dos colaboradores. Ainda que muitas organizações tenham vindo a adoptar uma visão mais ampla, próxima da visão do compromisso, outras adoptaram-na, apenas, parcialmente, conduzindo a que a visão de controlo e de compromisso sejam interpretadas num contínuo, com um estágio transicional e de equilíbrio intermédio. Nas palavras de Walton (1985): “These transitional efforts can achieve a temporary equilibrium, provided they are viewed as part of a movement toward a comprehensive commitment strategy” (p.83). Para além do movimento transicional entre perspectivas o autor refere-se, ainda, à questão da cadência ou velocidade desta transformação como elementos a atender.

Ainda que a mudança e/ou evolução da gestão dos trabalhadores se possa conceptualizar de múltiplas formas, a adopção de um referencial epistemológico contínuo e bipolar afigura-se-nos como uma estratégia instrumental e analiticamente poderosa no estudo, caracterização e organização das perspectivas dominantes na actualidade. Numa tentativa de organização e estruturação analítica dos múltiplos quadros de referência de abordagem da evolução da gestão de recursos humanos intentamos, a partir deste ponto, a transição de referenciais multi-faseados para perspectivas duais⁷⁶, referenciadas na literatura da especialidade.

Sturdy (2004) considera que o *porquê* e o *como* da adopção de novas ideias e práticas de gestão se tornou uma área de investigação e debate relevante no âmbito dos estudos organizacionais. Contudo, é patente o reduzido grau de reflexão crítica, no espectro de abordagens teóricas adoptadas, suas variantes e problemas. O autor apresenta perspectivas na adopção de ideias de gestão, concluindo que as distintas perspectivas e classificações tendem a ser dualísticas, no sentido de valorizarem ou repudiarem a racionalidade na gestão, defendendo-se uma perspectiva ora mais racional ora mais emocional na e da gestão (Sturdy, 2004).

Os textos matriciais da gestão científica de recursos humanos produzidos pela escola de Michigan e pela escola de Harvard são apontados como influenciando as correntes que constituem cada um dos termos do debate entre defensores da linha do melhor ajustamento face aos apologistas das boas práticas ou *best-fit/best-practice* (Boxall, 1993; Boxall & Purcell, 2000; Purcell, 1999). Mas esta dicotomia não será a única a ter sido inspirada por aqueles trabalhos. Legge (1995) interpreta o relevo atribuído ao alinhamento entre a gestão dos trabalhadores e a estratégia do negócio como reflectindo o primado do lado dos *recursos* sobre o lado *humano* da expressão gestão de recursos humanos. A autora associa a esta abordagem o epíteto de *hard*⁷⁷ (dura), uma vez que se preocupa, sobretudo, com os aspectos quantitativos, calculistas e estratégicos do negócio na gestão do efectivo de pessoal de forma tão racional quanto para qualquer outro factor económico (Storey, 1992), e argumenta que a noção de ajustamento com a estratégia induz uma abordagem contingencial à concepção das

⁷⁶ Os contributos para este referencial assentam, em termos de concepção, no legado matricial de McGregor (1960) e de Beer et al. (1984) onde estes autores clássicos referem que o comportamento de gestão reflecte, muitas vezes, de forma implícita, pressupostos fundamentais sobre a motivação e competência dos seres humanos.

⁷⁷ Apesar de fria e calculista, pelo menos a linguagem racional da GRH *hard* não deixa dúvidas em relação ao que preconiza (Vaughan, 1994). A versão *soft* da GRH atraiu sem dúvida as críticas mais radicais por ser vista como potencialmente perniciosa (Guest, 1999).

políticas. Por outro lado, Legge (1995) faz equivaler a um modelo *soft* a perspectiva do humanismo desenvolvimental, que antevê os empregados como activos valorizados e fonte potencial de vantagens competitivas, através do seu empenhamento, adaptabilidade e elevada qualidade. A analogia directa entre a corrente contingencial do *best fit* e a versão *hard*, e entre a abordagem da *best practice* e a visão *soft* é certamente redutora, mas, o debate *bestfit/best-practice* parece incorporar a mesma divergência ideológica inerente ao confronto entre as dimensões *hard* e *soft*, o que concorre para uma aproximação conceptual viável, entre estas duas perspectivas duais.

Para French e Bell (1990) os dois tipos de organização, *mecanicista* ou *orgânico* são usados, frequentemente, sendo importante a compreensão dos significados e implicações de cada sistema e de um sistema face ao outro. O contínuo entre modelos orgânicos e mecanicistas é reforçado pelo estudo empírico de Valle et al. (2000) que, referindo-se a trabalhos de Burns, Stalker, French e Bell (1990), consideram que estes dois tipos de organização, mecanicista ou orgânico, nas suas formas puras, são encarados como fins opostos, mas num referencial contínuo, não dicotómico. Deste modo, várias organizações poderão ser aproximadas a diferentes pontos, entre estas duas visões opostas, podendo, em termos de características, progredir-se, mudar ou desenvolver-se ao longo deste contínuo, podendo coexistir características híbridas no seio das suas subdivisões. Para os autores, o predomínio de uma das duas orientações não constitui um fenómeno accidental, mas produto das circunstâncias e contingências organizacionais, bem como produto de preferências ideológicas profundas⁷⁸. Encaram a visão mecanicista como particularmente apropriada em condições de estabilidade. Em contraste, os sistemas orgânicos são vistos como adaptados para configurações ambientais instáveis e em mudança (French & Bell, 1990).

O poder heurístico e metafórico da confrontação conceptual e da diferenciação entre estas duas formas de pensamento permanece válido no tempo actual. Segundo Quinn (1988), enquanto as organizações são entidades dinâmicas, complexas e contraditórias, a capacidade de as interpretar como tal não é alcançada de forma fácil. Nas suas palavras: "...discovering the contradictory nature of organizing is not easy..." (Quinn, 1988, p. 46). Na descodificação da realidade o ser humano tende a assumir uma ou, quando muito, duas formas de pensamento. A primeira tende a ser analítica,

⁷⁸ Para Legge (1995) há dois conjuntos de variáveis que serão determinantes para a configuração da gestão dos trabalhadores. Uma primeira associa-se com as escolhas dos gestores seniores em termos de estratégia e estrutura organizacional. Um segundo, associa-se com o detentor organizacional ou tipo de posse ou "ownership" (p. 100), nacional ou internacional.

sequencial, racional, cronologicamente orientada e verbal. A segunda tende a ser holística, sintética, intuitiva e intemporal, difusa e não verbal.

A dualidade é recorrente e transversal na literatura organizacional e de gestão, embora nem sempre se recorram aos mesmos conceitos e expressões (Bass, 1990). Exemplificando esta tendência Quinn (1988) refere-se aos trabalhos pioneiros de Barnard's (1938) e à sua segmentação entre processos lógicos e não lógicos, a de Gouldner (1959) entre sistemas racionais e sistemas naturais, a de McGregor (1960) entre a teoria X e teoria Y, ainda Zaleznik (1977) e a oposição entre os conceitos de gestor e de líder e refere também Burns (1978) com a distinção entre liderança transaccional e transformacional. A título de exemplo e segundo Bass (1990) a dualidade entre liderança autocrática e democrática constitui uma dualidade que percorreu, transversalmente, a história do pensamento organizacional.

This same dilemma confronts the individual leader today. How can the leader balance the advantages of a more democratic approach, which ordinarily contributes to the commitment, loyalty, involvement and satisfaction of followers, with a more authoritative approach, which contributes to order, consistency and the resolution of conflict...Leaders and managers vary in how they deal with the dilemma? (Bass, 1990, p. 414)

Na base das dicotomias parecem residir orientações de como devem ser tratadas e de como devem ser geridas as pessoas. Duas visões têm prevalecido na resposta a estas questões (baseadas em doutrinas opostas sobre a natureza humana) (Bass, 1990).

Muitos conceitos têm sido usados para descrever este dilema. Estas dicotomias são, naturalmente, simplificações. Os conceitos remetem para uma distinção entre comportamentos centrados nas pessoas e comportamentos centrados no trabalho (Kuchinke, 2001). Bass (1990) apresenta uma ampla lista de formas de descrever estas perspectivas extremas e dicotómicas, propondo dois *clusters*. O *cluster* democrático e o *cluster* autoritário. Quinn (1988) aludindo às concepções adoptadas nas diferentes dualidades considera que embora a literatura apresente vários conceitos, que não são sobreposições puras, de um modo geral, têm sido encontradas correlações entre os conceitos com orientações similares: "While the labels change, the basic differentiation seems to occur over and over" (p. 81)

Apesar de as dualidades se apresentarem, na maior parte dos casos, como dicotomias é crescente a consciência de exagero no afastamento e separação e a necessidade de compreensão da sua integração na diferenciação (Quinn, 1988). O autor

refere que o ser humano é “*schismogenic*”⁷⁹, ou seja, tende a criar facções e, como consequência, a encarar a realidade de forma unipolar, sendo muito difícil a aceitação, simultânea, num dado enquadramento, de duas orientações e facções como igualmente positivas e desejáveis.

...it is difficult to recognize that there are weakness in our own perspective and advantages in opposing perspectives. It is particularly difficult to realize that these various perspectives must be understood, juxtaposed, and blended in a delicate, complex, and dynamic way. It is much more natural to see them as either/or positions in which one must triumph over the other. (Quinn, 1988, p. 46)

O esquema interpretativo analítico-conceptual dual mais documentado e discutido na gestão dos trabalhadores será, seguramente, o contraste ente as dimensões *hard* e *soft* (Keenoy, 1997; Legge, 1995; Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern & Stiles, 1997), a que já nos referimos anteriormente. Uma versão *hard* reflecte a gestão dos trabalhadores de forma tão racional como para os demais factores de produção, com vista ao objectivo último de aumentar a vantagem competitiva da organização. Assim, sugere que os recursos humanos devem ser cooptados ao preço mais baixo e aplicados da forma mais ampla e lucrativa possível (Brewster & Bournois, 1991). O controlo dos indivíduos é efectuado de forma instrumental, através de sistemas de gestão, avaliação e de monitorização das suas actividades (Truss et al., 1997). A linguagem racional, expressão da perspectiva *hard*, é criticada pelos próprios valores que defende, colocando a eficiência, a eficácia de custos, a produtividade e o lucro, inequivocamente, acima de quaisquer considerações pessoais ou sociais (Vaughan, 1994). O alinhamento da gestão de recursos humanos com a estratégia de negócio organizacional é, aqui, um objectivo central, e os recursos humanos são tratados como *inputs* passivos (Legge, 1995).

A versão *soft*, entendendo as pessoas como um recurso único e distinto de todos os demais (Brewster & Bournois, 1991) assenta na crença de que as pessoas trabalham melhor com base no estímulo e empenhamento voluntário e não pelo hetero-controlo extremo e coacção pelas figuras de autoridade. Assim, as políticas e práticas são concebidas e implementadas de forma a incrementar o empenhamento e a motivação intrínseca dos trabalhadores (Geary, 1992), o que se defende na base da confiança e do envolvimento dos indivíduos, que devem ser apoiados para poderem trabalhar,

⁷⁹ *Schismogenesis* remete em sentido literal para a criação de divisões. Deriva da noção Grega *skhisma*, cujo sentido aponta para a divisão rumo a facções opostas e também do conceito de *genesis* que se refere à sua geração ou criação.

autonomamente, controlando de forma crescente o seu próprio trabalho (Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern, & Stiles, 1997).

O hetero-controlo do comportamento através de sanções e pressões externas ao indivíduo é, pois, comutado pelo controlo através do empenhamento (Purcell, 1999), confiando-se na capacidade individual de auto-regulação do desempenho.

Na abordagem *soft*, a integração da gestão de recursos humanos na estratégia organizacional continua a ser visada, mas não de uma forma sistemática e directiva. A ligação da gestão de recursos humanos à estratégia passa por aplicar os colaboradores como activos valorizados, proactivos e fonte de energia criativa (Legge, 1995).

Reforçando os quadros interpretativos duais já apresentados aludimos, agora, aos trabalhos precusores sobre a natureza humana de McGregor (1960)⁸⁰. Com a identificação de duas orientações alternativas, que apelidou inicialmente como formas distintas de influência: *augmentative* e *reductive*, entendidos depois como pressupostos contrastantes sobre a natureza humana – rotulados mais tarde por Teoria “X” e Teoria “Y”, McGregor salientou o papel nuclear dos pressupostos básicos e dos valores nos sistemas de gestão. O princípio central da organização que deriva da teoria “X” consiste no exercício da direcção e controlo pela autoridade – o princípio escalar. Contrastando com esta visão a teoria “Y”, reflecte uma visão da gestão com base no auto-controlo e na integração dos objectivos individuais e organizacionais⁸¹.

Com a passagem do tempo as ideias e a mensagem de Douglas McGregor enunciadas num discurso na MIT’s Alfred P. Sloan School of Management, no ano de 1957, e inscritas num texto clássico, de 1960, têm ecoado e vindo a tornar-se mais inteligíveis e influentes para uma compreensão contemporânea das dimensões sociais, comportamentais e humanas das organizações ou, nas suas palavras, do: “*Human Side of Enterprise*”, expressão, com que titulou o seu primeiro livro⁸². Uma obra inspiradora, fundacional e já intemporal, que marcou de forma indelével a emergência da teoria, da investigação e da prática em Comportamento Organizacional e em Desenvolvimento Organizacional.

⁸⁰ Pela sua relevância, quer no domínio de especialização em Psicologia das Organizações, quer pela sua centralidade na inspiração da lógica perfilhada na componente instrumental, dos estudos empíricos, realizados na segunda parte deste trabalho, o legado conceptual de Douglas McGregor pode considerar-se a referência fundacional do sentido deste nosso trabalho.

⁸¹ A diferenciação entre estes pressupostos será desenvolvida, neste trabalho, ao longo da componente teórica da dissertação.

⁸² Este foi o único livro publicado em vida, tendo o autor um outro livro publicado a título póstumo: “The Professional Manager” organizado por Warren Bennis.

Douglas McGregor foi um precursor na análise, no estudo e investigação sistemáticos do comportamento humano, no mundo laboral e organizacional e, sobretudo, na aplicação do conhecimento e saber provenientes das ciências do comportamento ao território científico da gestão das organizações. O seu trabalho académico e de investigação incidiu, em grande medida, sobre a natureza do controlo e métodos de influência do comportamento humano. Foi precursor de uma nova corrente de pensamento, integrada mais tarde no apelidado movimento humanista e das relações humanas.

A partir da detecção de incongruências e lacunas, significativas, na forma de interpretar e lidar com as dimensões humanas das organizações despertou para a defesa da necessidade de se aplicar e gerir os trabalhadores de forma coerente e alinhada com o saber e conhecimentos científicos, preexistentes, sobre a natureza do comportamento humano, já difundidos e disponibilizados pelas Ciências Sociais e Humanas. McGregor soube, colocando-se muito à frente do pensamento comum e corrente do seu tempo, encontrar a simplicidade na difusão científica de conteúdos complexos e disruptivos sobre a (premência da) mudança da natureza laboral, organizativa e da gestão e do papel do ser humano no trabalho e na organização. Os seus contributos permitiram a reconsideração de responsabilidades no sucesso, mas, sobretudo, no fracasso, das organizações. O ónus e atribuição de responsabilidades transitaram, significativamente, dos trabalhadores, para os sistemas e formas de gestão. Transitaram da natureza humana para a natureza e pressupostos da gestão.

Para Heil, Bennis e Stephens (2000) um revisitar, uma análise e interpretação contemporâneas dos trabalhos clássicos de McGregor não deve remeter para o equívoco, anacrónico, de que as suas ideias sejam mais relevantes, actualmente, do que terão sido em períodos passados, mas, antes, que a configuração do mundo do trabalho e da organização estarão, hoje, em plena era da informação e do conhecimento, mais receptivas e capacitadas para as assimilar e serem influenciadas, em larga escala, pelo alcance do seu pensamento. Citando as suas palavras: “The world that Douglas McGregor spoke of is here” (p. 3).

Contrariando a reminiscência que percorre o discurso do senso comum, entende-se que o legado mais significativo de McGregor não foram as ampla e muitas vezes, inexactamente difundidas teorias “X” e “Y”, mas, sim, algo para o qual elas foram criadas. Referimo-nos à insistência na ideia basilar de que os gestores deveriam questionar os seus pressupostos fundacionais sobre a natureza humana e sobre o como

esta orientação precederia e influenciaria as suas práticas de gestão. McGregor, ciente de que todos os actos de gestão radicariam em modelos mentais, pressupostos, generalizações e hipóteses instigou à reflexão, de forma pertinente, eloquente e visionária, com a asserção: “What are your assumptions (implicit as well as explicit) about the most effective way to manage people?” (McGregor & Cutcher-Gershenfeld, 2006, p. xxiii).

Incitou os actores organizacionais a exercitarem a análise dos pressupostos (implícitos e explícitos) sobre a forma mais eficaz de gerir as pessoas. Estes pressupostos seriam, muitas vezes, implícitos, por vezes inconscientes, até conflituantes, mas constituir-se-iam como variáveis determinantes das opções de acção. Esta ideia basilar introduziu, no seu período histórico, de forma audaz, um estímulo ao questionamento da visão, formatada, cristalizada e (pre)dominantemente acrítica na gestão, baseada e dominada pelo controlo externo, pela coerção, ameaça e punição dos trabalhadores, tendo em vista o alcance dos objectivos organizacionais.

O autor adopta, na sua obra, um discurso analítico face à gestão tradicional, face à visão adversativa entre objectivos individuais e organizacionais e face à persistência generalizada de sistemas de (hetero-)controlo hierarquizados e, ainda, face à impreparação dos gestores, cujo desenvolvimento de competências em estratégias de influência alternativas ao controlo tradicional, pela autoridade, se constituía como um domínio claramente subdesenvolvido.

Segundo McGregor (1960), a teoria organizacional clássica reconhecia e potenciava a dependência, mas falhava ao nível da reflexão sobre o fenómeno social da interdependência. Ao invés de um enfoque exclusivo no controlo, pela autoridade, McGregor explora e analisa formas distintas de influência, que poderiam ser ajustadas a diferentes graus de dependência relacional. McGregor destaca como característica da sociedade complexa (e como consequência da hiper-especialização) a interdependência, e o facto da capacidade de influência, mais do que a tradicional autoridade se constituir como elemento-chave para o sucesso da gestão das interdependências, num novo enquadramento sócio-laboral (McGregor & Cutcher-Gershenfeld, 2006).

McGregor, em 1960, antecipou que, na segunda metade de século XX, os avanços ocorreriam, sobretudo, na faceta e nas dimensões humanas das organizações. Prenunciou, contudo, que esses avanços seriam inexequíveis se a gestão insistisse em organizar, dirigir e controlar os recursos humanos na base de pressupostos, tácitos ou explícitos, próximos do que apelidou por Teoria “X”. A assumpção dos pressupostos da,

por si denominada, Teoria “Y”, pelo contrário, seria um convite à inovação. O autor mencionou, no entanto, que não seria indispensável que a gestão incorporasse e passasse a assumir, taxativamente, os pressupostos emanados da Teoria “Y”, seria importante, sim, depor os pressupostos nucleares, restritivos, que derivavam de um predomínio generalizado da Teoria “X” na gestão.

Adoptando, literalmente, as suas palavras:

There is substantial evidence for the statement that the potentialities of the average human being are far above those which we typically realize in industry today. If our assumptions are like those of Theory X, we will not even recognize the existence of these potentialities and there will be no reason to devote time, effort, or money to discovering how to realize them. If, however, we accept assumptions like those of Theory Y, we will be challenged to innovate, to discover new ways of organizing and directing human effort, even though we recognize that the perfect organization, like the perfect vacuum, is practically out of reach... (McGregor & Cutcher-Gershenfeld, 2006, p. 74)

O legado de McGregor concorre, na contemporaneidade, para uma séria (re)consideração dos valores e orientações da gestão e importância do pensamento crítico sobre os pressupostos da gestão, em particular, a visão sobre a Teoria “Y” e a centralidade da sua integração face aos desafios organizacionais e sociais numa era (que se pretende) do conhecimento.

Para McGregor (1960), os princípios da organização, derivados das abordagens teóricas clássicas, continuavam a influenciar e modelar, de forma generalizada, o pensamento sobre a gestão de recursos humanos nas organizações, nomeadamente ao nível do exercício do controlo pela autoridade. O autor, já no seu tempo, evidencia a necessidade de mudança de pressupostos e uma melhor compreensão da natureza do comportamento humano nas configurações organizacionais.

McGregor (1960) gizou duas grandes tipologias de esquemas ou estruturas cognitivas dos gestores, um conjunto de suposições, crenças ou ideias, duas visões distintas, no limite antagónicas. Para Shein (2006), apesar da ampla divulgação permanece um profundo desconhecimento sobre o que efectivamente simbolizam as duas teorias propostas por McGregor em 1960. As teorias “X” e “Y” surgem como meios de facilitação do questionamento individual, tendo sido, por vezes, mal interpretadas, como estratégias, estilos ou comportamentos de gestão ao invés da ideia original do autor de pressupostos, assumpções básicas e crenças que influem na acção (Heil, Bennis & Stephens, 2000).

De acordo com a perspectiva “X”, reflexo da visão tradicional da gestão com base na direcção e controlo, o trabalho constituiria um fenómeno contra-natural, as pessoas não desejariam, nem gostariam de trabalho e se possível evitá-lo-iam. O princípio central da organização que deriva da teoria “X” consiste no exercício da direcção e controlo pela autoridade – o princípio escalar. Devido a este facto, e no sentido de o contrariar os trabalhadores teriam de ser controlados, dirigidos, coagidos e até ameaçados. De um modo geral, a pessoa é encarada como alguém sem ambição, que evita assumir responsabilidades e procura, acima de tudo, segurança e recompensas económicas. Considera que a generalidade das pessoas não teria capacidade criativa e seria resistente à mudança. Na maior parte dos casos, os trabalhadores preocupar-se-iam, fundamentalmente, consigo próprios e não com os objectivos colectivos, partilhados e da organização (McGregor, 1960) (cf. Quadro 8).

Quadro 8 - Pressupostos contrastantes
 [Adaptado de: McGregor & Cutcher-Gershenfeld, 2006; Despres & Hiltrop, 1996]

Contraste de pressupostos nas organizações nos séculos XX e XXI		
<i>Pressupostos sobre:</i>	<i>Pressupostos caracterizadores das organizações no século XX (Perspectiva tradicional do trabalho)</i>	<i>Pressupostos caracterizadores das organizações no século XXI (Perspectiva do trabalho do conhecimento)</i>
Pessoas	Teoria X: Pessoas como custo, necessitam de ser monitorizadas e controladas	Teoria Y: Pessoas como recurso que deve ser valorizado e desenvolvido
Trabalho	Segmentado; baseado na indústria e em tarefas individualizadas	Colaborativo; Projectos baseados e intensivos em conhecimento
Tecnologia	Tecnologia desenhada para controlar o trabalho e minimizar o erro humano	Tecnologia integrada nos sistemas sociais no sentido de facilitar o trabalho intensivo em conhecimento
Liderança	Gestores seniores e peritos técnicos	Distribuída, descentralizada pelos diferentes níveis hierárquicos
Objectivos	Foco unidimensional no retorno para os <i>shareholders</i>	Foco multidimensional na criação de valor para os <i>stakeholders</i>
Formação dos colaboradores ao longo da carreira	Interna à organização através de formação, desenvolvimento, regras e esquemas de carreira prescritivos	Externo à organização através de anos de formação e da socialização
Lealdade dos colaboradores	Lealdade à organização e seus sistemas de carreira	Lealdade à profissão e aos pares
Capacidades/conhecimentos	Restrito e funcional	Especializado e profundo, mas frequentemente com focos periféricos difusos
Locus de trabalho	À volta do indivíduo	Em grupos e projectos
Foco do trabalho	Tarefas; objectivos; performance	Clientes; Problemas
Obsolescência das capacidades/conhecimentos	Gradual	Acelerada
Actividade/Ciclos de feedback	De natureza imediata	De natureza alongada, de acordo com a perspectiva do negócio
Medidas de performance	Resultados das tarefas	Eficácia dos processos

O ser humano possuiria uma aversão inata e intrínseca ao trabalho e tenderia a evitá-lo, sempre que o conseguisse. Esta asserção reflecte uma crença generalizada de que a gestão deveria contrariar uma tendência natural de renúncia ao trabalho e de fuga ao esforço. Assim, atendendo a esta característica de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas teria que ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada com punições, no sentido de garantir um nível de esforço mínimo e adequado ao alcance dos objectivos

organizacionais. Para McGregor (1960), esta visão indicava que a aversão ao trabalho seria considerada tão intensa que o papel das recompensas não se afiguraria suficiente para o ultrapassar. Só a punição, a coerção e o controlo externos a permitiriam superar.

O terceiro pressuposto referia que o ser humano médio preferiria ser comandado e dirigido e renunciaria, se possível, a qualquer responsabilidade, possuiria baixo nível de ambição e valorizaria a segurança, acima de tudo. Este pressuposto, segundo McGregor (1960), reflectiria um sentimento de mediocridade das massas.

Estas ideias tidas como pressupostos influíram nos princípios de organização e gestão e a sua persistência, ao longo do tempo, não seria justificável sem evidências que as suportassem. Contudo, parece claro que há muitos fenómenos nas organizações que as contrariam e não são consistentes com esta visão da natureza humana. O autor refere que a história das ciências é profícua em exemplos onde há persistência de explicações teóricas, apesar de revelarem ser, apenas, parcialmente correctas. Considera que o crescimento do conhecimento nas Ciências Sociais e Humanas tornou possível a reformulação de alguns pressupostos sobre a natureza humana e sobre o comportamento humano nas organizações, que permitirá resolver algumas inconsistências inerentes à Teoria “X”.

McGregor assume no seu trabalho um prisma analítico, que se pode considerar imparcial face às duas tipologias de pressupostos propostos, no entanto, a filosofia de gestão através da direcção e controlo afiguram-se, para o autor, inadequada para motivar os colaboradores, porque as necessidades humanas em que esta perspectiva intervinha (necessidades fisiológicas e de segurança, na linha da proposta humanista da visão de Maslow) são elementos cuja relevância motivacional se afigurava diminuta no período de análise de McGregor (1960). Direcção e controlo afiguravam-se estratégias com valor limitado na e para a motivação de colaboradores cujas necessidades principais a satisfazer seriam de ordem social, de estima e auto-realização. McGregor (1960) refere que as pessoas sendo privadas de oportunidades de satisfação das suas necessidades reais, se comportariam, naturalmente, através da indolência, passividade, indisponibilidade para aceitar responsabilidade e resistência à mudança. Estas respostas comportamentais seriam, assim, uma consequência e resposta ao ambiente laboral e não uma característica idiossincrática da natureza humana.

Recorrendo a uma metáfora, McGregor (1960) salienta que na educação e no desenvolvimento de uma criança as estratégias parentais de controlo se vão modificando, progressivamente, no sentido de se adaptarem à mudança de capacidades

e características do ser humano que se desenvolve de um estágio de total dependência para um outro de autonomia. Na organização, de igual forma, a gestão industrial reconheceria que o ser humano possuiria capacidades de desenvolvimento, contudo, seria gerido como se estivesse permanentemente cristalizado num estágio imaturo de desenvolvimento não se transformando, nem se ajustando, significativamente, ao longo do tempo a forma como era gerido. McGregor asseverou que enquanto as estratégias de gestão forem modeladas maioritariamente pelos pressupostos da Teoria “X” se continuaria a falhar na descoberta e utilização das capacidades e potencialidades mais complexas do ser humano.

Contrastando com a visão da teoria “X”, a nomeada teoria “Y”, reflexo de uma visão da gestão com base no auto-controlo e na integração de objectivos individuais e organizacionais, assumiria que os trabalhadores encarariam o trabalho como uma faceta da vida, tão natural como o lazer, o prazer e o descanso. As pessoas seriam capazes de se auto-dirigir e auto-controlar, quando empenhadas no alcance de objectivos. A generalidade das pessoas, sob condições apropriadas, procuraria e estaria predisposta a assumir níveis superiores de responsabilidade.

Por fim, a capacidade de imaginação e criatividade na solução de problemas das organizações estaria dispersa e disponível a toda a população de colaboradores e não restrita ou circunscrita a alguns dos seus sectores ou classes profissionais intervenientes. A sua proposta da teoria “Y” serviu como contraponto ao autoritarismo discricionário e exercício do controlo segundo os pressupostos dominantes de uma visão “X” da natureza humana⁸³. Alterou, de forma profunda, a concepção do ser humano na organização e introduziu um novo paradigma que defende o estímulo das capacidades humanas, enfatiza o valor do crescimento e desenvolvimento humanos e elevou o papel do ser humano na sociedade industrial.

A aceitação dos princípios da teoria “Y” conduziria a técnicas de gestão menos rígidas e mais participativas. Esta teoria seria, mesmo, precursora da gestão participativa, contemporânea⁸⁴. O princípio central que emana da teoria “Y” consiste na

⁸³ Bennis (2006) apresenta a mudança na filosofia da GM - General Motors, como reflexo do impacto das ideias de McGregor. A frase “Don’t think, Dummy – Do what you’re told!” é emblemática da visão prototípica da Teoria X e a mudança para o lema “Think! I’m not going to tell you what to do” surge como lema de uma renovada abordagem inspirada na Teoria Y.

⁸⁴ Segundo Bennis (2006), a obra de McGregor facilitou e influenciou directamente o desenvolvimento de novas práticas de gestão e a sua mensagem humanista percorre a literatura contemporânea das Ciências da Organização, nomeadamente na defesa da participação activa de todos os envolvidos; numa preocupação com a dignidade individual, valor e crescimento; Repensar a resolução do conflito entre necessidades individuais e objectivos organizacionais através de relações interpessoais entre superiores hierárquicos e

integração, na criação de condições em que os membros da organização poderão atingir os seus objectivos, direccionando esforços para o sucesso da organização (McGregor, 1960).

McGregor (1960) procura analisar a Teoria “Y” na prática. A partir das suas teorias extrai a importância de que a aceitação de responsabilidade (de auto-direcção e auto-controlo) está relacionada com o envolvimento e com os objectivos. O autor desenvolve a temática da integração, focando a criação de um ambiente e situações onde a melhor forma de alcance de objectivos individuais seria pelo alcance, simultâneo, dos objectivos organizacionais. Para tal, defende um diálogo entre superiores hierárquicos e subordinados, orientado pela clarificação dos requisitos das funções, pelo estabelecimento de alvos específicos, num dado período de tempo, pelo estabelecimento do processo de gestão do período referido e, por fim, através da recompensa associada aos resultados alcançados. Para McGregor (1960), a chave desta proposta residiria no facto de não haver imposição, mas um diálogo construtivo e interactivo. Considera que a aceitação de responsabilidade estará correlacionada com um envolvimento com os objectivos. O envolvimento genuíno raramente seria alcançado com a imposição externa de objectivos. A aceitação passiva seria o máximo que se poderia esperar, indiferença ou resistência seriam outras das consequências possíveis face à imposição. O autor defende o envolvimento mútuo na determinação dos objectivos. Aqui, refere explicitamente que os gestores cujos pressupostos estivessem alinhados com a Teoria “X” nunca poderiam ambicionar gerir numa lógica de integração e auto-controlo, independentemente das técnicas ou formas que usassem na tentativa de os alcançar.

McGregor referiu indícios de que se estaria a progredir para um tratamento dos colaboradores mais justo e para um ambiente de trabalho mais seguro e agradável⁸⁵. Alega, todavia, que estas mudanças ocorreram e ocorrem sem haver uma mudança de fundo na teoria da gestão.

What sometimes appear to be new strategies – decentralization, management by objectives, consultative supervision, and ‘democratic’ leadership – are usually but old wine in new bottles because the procedures developed to implement them are derived from the same inadequate assumptions about human nature... The real difficult is that these new

subordinados. Uma concepção de influência que radica não na coerção, evasão, evitamento, pseudo-suporte ou negociação, mas na abertura, confrontação e trabalho através das diferenças. Uma crença de que o crescimento humano é auto-gerado e promovido por um ambiente de confiança, feedback e relações humanas autênticas.

⁸⁵ Segundo Lopes e Capricho (2007) a teoria “Z” (baseada na confiança nos empregados) representa uma posição de equilíbrio mais evoluída relativamente às teorias “X” e “Y”.

approaches are no more than different tactics – programs, procedures, gadgets – within an unchanged strategy based on Theory X (McGregor & Cutcher-Gershenfeld, 2006, p. 55).

Segundo o autor, os pressupostos da Teoria “Y” introduziriam implicações distintas das da Teoria “X” para a gestão. Isto, porque assenta em pressupostos dinâmicos e não estáticos. Introduzem a possibilidade de crescimento e desenvolvimento do ser humano. Defendem a necessidade de adaptação selectiva dos métodos de influência, mais do que uma forma única e absoluta de controlo. Acima de tudo, os pressupostos da Teoria “Y” destacariam o facto de os limites da colaboração humana nas configurações organizacionais não serem limites da natureza humana, mas reflexo da incapacidade da gestão e dos métodos de organização e controlo. Reconhecendo algumas limitações na sua validação, McGregor (1960) considerou, ainda assim, que os pressupostos da Teoria “Y” eram mais consistentes com o corpo de conhecimentos das Ciências Sociais, já naquele período histórico, do que os emanados da Teoria “X”. As dificuldades na transição para a acção radicariam, particularmente, em modelos mentais, hábitos de pensamento e de acção e dificuldades de integração efectiva entre objectivos individuais e organizacionais. A Teoria “Y” assinalaria a possibilidade de redução da ênfase em formas extrínsecas de controlo e do alcance de compromissos. Atendendo às suas características poderíamos integrá-la numa perspectiva que apelidamos de “valorativa” dos recursos humanos e do conhecimento.

Face ao exposto, concluímos com uma citação do autor que remete para a reflexão sobre o que faltará para que haja um predomínio da Teoria “Y”: “If the assumptions of Theory Y are valid, the practical question is whether, and what extent, such conditions can be created”⁸⁶ (McGregor, 1960, p.73).

Importando e transpondo estas preocupações e questões inspiradoras até à contemporaneidade, podemos referir que é certo que, ainda hoje, persistem em muitos enquadramentos laborais, e na gestão e organização dos recursos humanos, traços característicos e resquícios tipificáveis numa perspectiva “X” da gestão, que poderemos apelar por não valorativa ou “desvalorativa” dos recursos humanos e do

⁸⁶ Lerín et al. (2001) referem-se a um paradigma clássico que enfatiza a eficiência técnica e a racionalidade como forma de a alcançar, caracterizada por uma concepção negativa do ser humano, que reclamava uma forte estrutura hierárquica de hetero-controlo e um novo paradigma, da era do conhecimento, que troca o foco das funções, postos de trabalho e exercício do trabalho, para o ser executante, enquanto pessoa, com maior auto-controlo, conhecimento e competências. Constitui, segundo os autores, uma evolução de filosofia e paradigma, cuja afirmação se encontra ainda em curso e em fase de legitimação, onde se valoriza a crescente participação e uma maior autonomia da pessoa, independentemente da função, onde se reforça a importância da comunicação e a necessidade de desenvolvimento e qualificação contínua dos recursos humanos.

conhecimento. Mas, se parece clara a sua vigência, não se sabe muito sobre a sua representatividade sectorial e, sobretudo, sobre as suas implicações, num enquadramento social que parece tender para a (necessidade de) valorização e aplicação na acção do produto idiossincrático e mais sofisticado da actividade humana – o conhecimento⁸⁷. Na verdade, a era do conhecimento e os desafios da, e para a, gestão do conhecimento parecem reclamar e estar dependentes de transformações efectivas no domínio dos paradigmas e bases culturais da gestão (de recursos humanos) e não, apenas, nos discursos e na sua face mais superficial e visível⁸⁸.

Most managers like to believe that their personal beliefs are closer to Theory Y than Theory X. However, when many of these same managers are asked to evaluate their organizational structures, they find the actual practices contain the vestiges of an old, mechanistic organization with decidedly Theory X tint.” (Heil, Bennis & Stephens, 2000, p. 29).

A sua perspectiva clássica corrobora, em parte, o raciocínio que defendemos na interpretação da mudança e/ou desenvolvimento na gestão de recursos humanos, como algo que ideológica e pragmaticamente se pode situar, em cada organização, num referencial teórico, extremado por visões opostas, mutuamente exclusivas, na sua perspectiva. Reforçando a ideia de dualidade, o autor não introduz uma perspectiva desenvolvimentista, ou a possibilidade de mudança e de desenvolvimento progressivo entre perspectivas, que aqui defendemos. Isto, porque não sustenta a eventual simultaneidade de orientações contrastantes⁸⁹.

A partir do até aqui relatado, pretendemos concluir reforçando a ideia de diversidade, de diferença(s) e variações (Sisson, 1995) no domínio das possibilidades e

⁸⁷ Cutcher-Gershenfeld em 2006 na versão anotada do livro de McGregor (1960) defende a necessidade de mais investigação no âmbito da compreensão da representatividade e persistência destas visões da natureza humana, dado que ainda hoje se vislumbram casos no sector público, privado com e sem fins lucrativos, aparentemente conotáveis e alinháveis com uma visão da teoria “X”.

⁸⁸ Como explicar o predomínio discursivo de uma gestão tipo “Y” confrontada com práticas inspiradas claramente nos pressupostos “X”? Como explicar a discrepância entre o que se pensa, ou diz pensar, e o que se faz e vê fazer? Importará perceber, assim, se as relações e transformações propaladas na e para a gestão de recursos humanos, na era do conhecimento, se estão a operar ao nível mais profundo dos pressupostos, das filosofias e núcleo de políticas ou, tão-somente, no campo discursivo ou no nível superficial das suas práticas e técnicas, as quais se alteram, ou se adaptam, ao ritmo efémero das pressões e das modas.

⁸⁹ Para Legge (2005), a coexistência entre perspectivas aparentemente contraditórias pode evidenciar a lógica de gestão flexível e assimétrica entre trabalhadores entendidos como nucleares face aos considerados periféricos, ou, na nossa perspectiva, pode representar evidências de um desenvolvimento assimétrico da organização nos seus processos evolutivos com cadências distintas.

formas como se perspectiva o gerir dos trabalhadores nas organizações, entendidas como sistemas naturalmente contraditórios (Quinn, 1988).

Face a este objectivo continuamos e concluímos, apresentando ideias nucleares de um modelo representativo da coexistência conceptual da diferença, num modelo de valores contrastantes, integrador de dilemas e contradições inerentes aos sistemas sociais e humanos.

Quinn (1988) apresenta o modelo dos valores contrastantes. Este modelo articula eixos de análise com visões duais, procurando representar dilemas ou paradoxos organizacionais (cf. Figura 2).

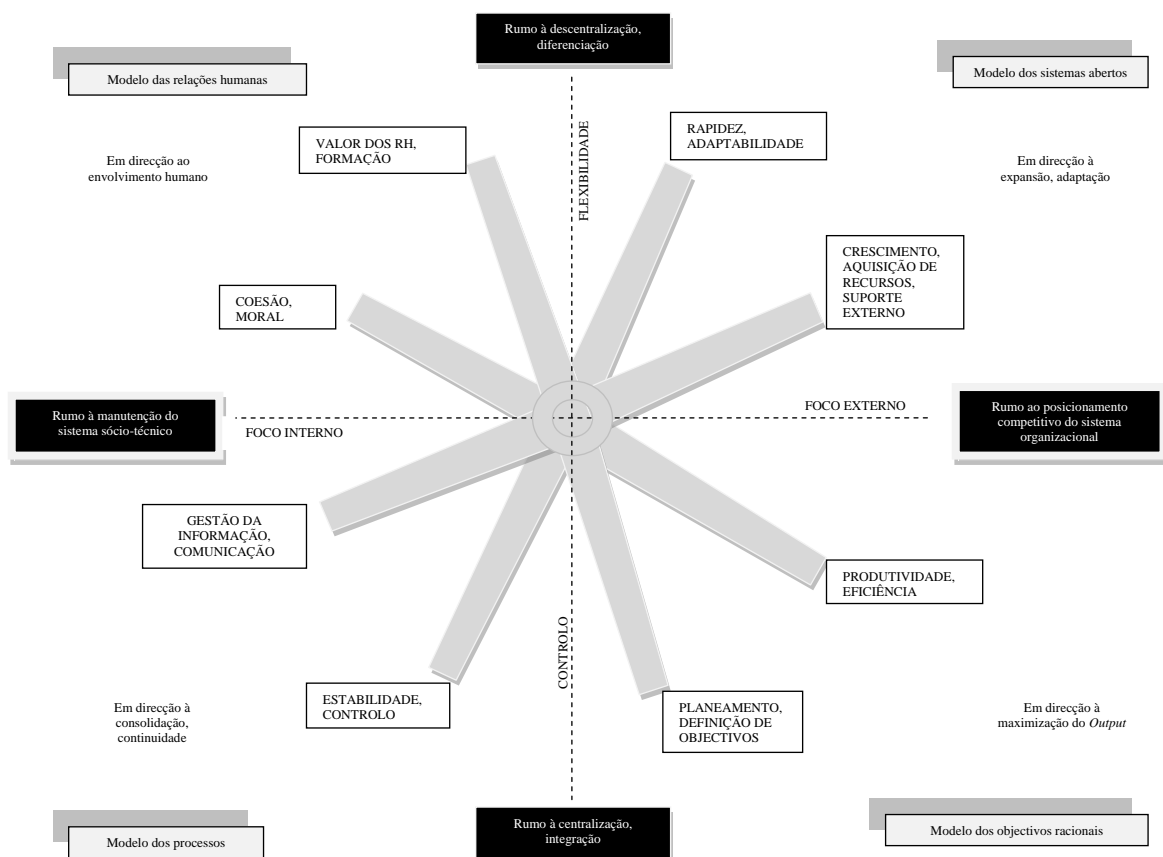


Figura 2 – Modelo dos valores contrastantes – [Adaptado de: Quinn (1988); Quinn & Rohrbaugh (1983)]

Segundo o autor, os diferentes aspectos das dimensões contrastantes estão integrados nos vários modelos organizativos, resultando a sua configuração final numa estrutura conceptual de quatro modelos de cultura organizacional: cultura de apoio; cultura de inovação; cultura de regras e de objectivos, os quais têm subjacente distintas

grelhas teóricas organizacionais, nomeadamente: o modelo das relações humanas, o modelo dos sistemas abertos, o modelo dos processos internos e ainda o modelo dos objectivos racionais. Numa perspectiva racional, segundo o modelo dos objectivos, as pessoas são encaradas como tendo necessidades elevadas de realização. O estilo de processamento da informação é racional. A tomada de decisão é baseada na lógica e encarada como decisiva e final. O gestor usa a legitimidade do poder da sua posição e procura influenciar os subordinados através da clarificação de objectivos e da persuasão racional. O estilo de liderança é marcadamente directivo e orientado para o alcance de objectivos e para a tarefa. O gestor faculta a estrutura e inicia a acção. A sua principal função consiste em orientar, proporcionar directrizes que guiem a acção. Os valores principais são a produtividade e o desempenho.

Em contraste, considerando os pressupostos do modelo das relações humanas as pessoas são encaradas como possuindo elevadas necessidades de pertença. A tomada de decisão caracteriza-se pela participação. O poder da gestão é baseado na capacidade de gerir relacionamentos, usando os valores grupais para influenciar as pessoas. O estilo de liderança é de preocupação, de apoio e suporte, assumindo o líder um papel de facilitador e de mentor. A principal função do líder consiste em catalisar e facilitar a interacção. O critério primário de eficácia é o valor dos recursos humanos.

No modelo dos processos internos as pessoas são encaradas como tendo elevadas necessidades de segurança e o gestor é um processador hierárquico de informação. O poder assenta na perícia e influência no controlo da informação. Esta função é de coordenação e ocorre numa hierarquia. O estilo de liderança é conservador e cauteloso. Os valores assumidos são os de estabilidade e controlo. Em contraste com o modelo do processamento interno considera-se o modelo dos sistemas abertos que assume que as pessoas têm necessidades elevadas de crescimento, de desenvolvimento e de estimulação. A tomada de decisão caracterizar-se-á pela flexibilidade e criatividade. O poder e a influência relacionam-se com a capacidade de adquirir, controlar e alocar recursos e recompensas. O estilo de liderança assenta na inovação e inclui a assumpção e tomada de risco. O gestor assume o papel de inovador e de facilitador no quebrar de barreiras, num espaço organizacional *adhocrático* onde os valores nucleares são o crescimento, desenvolvimento e a aquisição de recursos.

Nesta grelha de análise cada tipo de orientação da cultura organizacional possui o seu referencial oposto. Numa cultura orientada para a inovação são marcantes os vectores de flexibilidade e orientação externa, os valores, crenças, atitudes e

pressupostos fundamentais de valorização da criatividade, inovação, flexibilidade e receptividade à mudança. O seu oposto será uma cultura de regras. Numa cultura de regras predominarão a orientação interna e o controlo, valorizar-se-á a ordem, a hierarquia, os sistemas de informação e de controlo. O seu oposto será, naturalmente, a cultura de inovação.

Uma cultura orientada por e para os objectivos será caracterizada pela orientação externa e pelo controlo, sendo os valores da produtividade, eficiência, maximização dos resultados a predominar. O seu oposto será uma cultura de apoio. Nesta, predominará a orientação interna e a flexibilidade, a crença valorativa da cooperação e do espírito colectivo. O seu oposto será a referida cultura de objectivos.

Uma das dimensões contrastantes refere-se à relação da organização com o seu exterior (orientação externa), face à sua dinâmica interna (orientação interna). A segunda dimensão, igualmente bipolar, alude ao dilema entre a estrutura de flexibilidade e a estrutura de controlo pela estabilidade. Uma terceira dimensão contrastante refere-se à oposição entre meios e fins.

A representação dos valores contrastantes pode efectuar-se por dois eixos (cf. Figura 2). A integração das três orientações dá origem a quatro quadrantes com quatro orientações da cultura organizacional. A dimensão contrastante flexibilidade/controlo está associada com a estrutura organizacional.

Uma organização que coloque a ênfase no controlo valoriza dimensões como segurança e estabilidade, assumindo uma forma de organização tendencialmente mecanicista ou burocrática, assente na autoridade formal. Uma organização onde se valorize a flexibilidade valorizará a inovação e adaptação assumindo, por isso, uma forma de organização mais orgânica e uma estruturação mais informal que estimule a comunicação e cooperação, incentive a iniciativa, espontaneidade e a informalidade.

A dimensão contrastante orientação interna/orientação externa traduz uma valorização do bem-estar e do desenvolvimento individual, mantendo a estabilidade na estrutura do trabalho e do ambiente, em oposição à valorização do ambiente externo à organização, da competição, da aquisição de recursos e da produtividade.

A dimensão contrastante meios/fins ou processos/resultados refere-se ao dilema subjacente aos diversos modelos organizativos: crescimento e aquisição de recursos através da inovação e rapidez de resposta em oposição à estabilidade e controlo através de um sistema de informação e comunicação.

Para Quinn (1988), a capacidade de ir para além da gestão racional⁹⁰ implica a adopção de quadros de referência múltiplos. Implicaria um movimento de três níveis. O primeiro passo consistiria em reconhecer polaridades. O segundo consistiria em analisar as forças e fraquezas em cada uma das perspectivas dominantes em cada pólo. A terceira e mais desafiante consistiria em não fixar uma ou outra, mas operar um movimento para um meta-nível que permitiria assumir interconexões e constatar a inseparabilidade das polaridades. Segundo Quinn (1988), este terceiro passo conduziria a uma lógica transformacional que permitiria, simultaneamente, a integração e a diferenciação, permitindo a compreensão da gestão de forma mais profunda, complexa e dinâmica.

In conclusion, then, moving beyond rational management means moving to a metalevel that allows one to tolerate, consider, and employ both the purposive and holistic frames. It means simultaneously using multiple frames to more effectively function in a world of paradox and competing demands” (Quinn, 1988, p. 165)

Qualquer ponto teórico neste modelo encontra-se em tensão com um ponto oposto. Os elementos não são, contudo, mutuamente exclusivos, como no modelo original de McGregor (1960). Neste referencial não há respostas tidas como correctas. Enquanto referencial não impõe valores, antes, facilita a sua consciencialização pela interpelação e representação gráfica. A adopção de um modelo de valores contrastantes introduz vantagens para pensar a gestão dos trabalhadores. Torna os enviesamentos mais evidentes. Explicita os valores e proporciona um enfoque dinâmico. Os elementos são consistentes com as categorias teóricas, permitindo um movimento de uma visão tradicional e “*schismogenic*” assente num confronto adversativo de “a ou b” para um confronto justaposto e copulativo de “a e b” (Quinn, 1988).

Na base da problemática de investigação desta dissertação de doutoramento radica a ideia basilar, já presente em McGregor (1960) e em Quinn (1988), de que subjacente ao fazer, às decisões ou acções residem orientações e pressupostos valorativos que estarão nelas matizadas e delas poderão ser inferidas e percebidas pelos actores organizacionais.

⁹⁰ Noção com que intitulou o seu livro de 1988 – “*Beyond rational management – Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*”.

Reconhecendo e partindo da diversidade de perspectivas e pressupostos teóricos na base da gestão dos trabalhadores, consideramos pertinente, neste trabalho, a exploração e expansão da ideia basilar e precursora de McGregor (1960), de caracterização das assumpções e dos pressupostos numa lógica bipolar, mas de forma articulada com a visão de Quinn (1988) que permite a ruptura com uma lógica maniqueísta, de mútua exclusão e de consideração, deste modo, de um quadro contínuo dinâmico entre perspectivas contrastantes.

2. A FORMAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS, O CONHECIMENTO E SUA GESTÃO:

A gestão dos recursos humanos operacionaliza-se e consubstancia-se em dimensões, processos, métodos e técnicas em áreas específicas do exercício da sua acção, ao longo dos ciclos de vida profissional e organizacional. No âmbito destes, os processos de gestão de recursos humanos associados à formação e desenvolvimento dos recursos humanos assumem, historicamente, um lugar de particular relevo (Valle, Martin, Romero & Dollan, 2000), em particular, na articulação com a temática da melhoria do desempenho a partir do conhecimento e sua gestão (Santana, Pastor & Sierra, 2009). A formação tem-se constituído, historicamente, no domínio laboral e nas organizações, como processo chave para a (re)solução de problemas relacionados com as capacidades, com a intensidade e extensão do conhecimento, nas e das organizações⁹¹.

Partindo da óptica e lógica assumidas no ponto anterior procura-se, neste ponto, explorar de forma diacrónica, perspectivas de um processo específico e paradigmático de operacionalização da gestão de recursos humanos.

O enquadramento, a delimitação e clarificação conceptuais, a análise da formação em termos processuais e a caracterização cronológica e tipológica das concepções em diferentes períodos evolutivos da gestão dos recursos humanos serão o objecto principal de análise neste tópico.

⁹¹ A formação é considerada como o processo de gestão dos recursos humanos com mais implicações para a gestão do conhecimento. A formação permite relacionar indivíduos com características muito heterogéneas, permite desenvolver a capacidade de partilha de conhecimento em actividades muito diversas. A distensão da formação canónica formal para uma formação mais inovadora focada em ensinar a trabalhar em equipa, em criar capacidades transversais nos colaboradores, abertura mental a novas ideias não só é útil para melhorar as capacidades dos colaboradores como para incrementar as interacções com as quais se favorece a partilha de uma linguagem comum, e relações personalizadas que facilitarão a transmissão e os fluxos de conhecimento (Santana et al., 2009).

2.1. Formação: contributos para uma delimitação conceptual

Com uma ampla história de investigação académica e investimento empresarial, a operacionalização de sistemas de estímulo à aprendizagem, de pessoas em fase maturacional adulta, tendo em vista a optimização da sua performance e aperfeiçoamento do seu desempenho, ao longo das trajectórias profissionais, seja a um nível inicial (de base, ou de especialização) ou contínuo (com objectivos de aperfeiçoamento, de reconversão, reciclagem, ou suporte à promoção) cedo atraiu as ciências da organização, as ciências do comportamento e da educação. Estas têm, diacronicamente, procurado caracterizar a sua mudança e, por vezes, evolução, quer nos modos de expressão formais, quer informais, decifrar e intervir nos seus antecedentes, nos seus processos e métodos de operacionalização, avaliar impactos e consequentes, explorando ainda a sua aproximação e diferenciação de outras dinâmicas didácticas, andragógicas ou instrutivas (Campbell, 1971; Goldstein, 1980; Wexley, 1984; Latham, 1988; Tannenbaum & Yukl, 1992; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Aguinis & Kraiger, 2009).

Formação é uma expressão usada para nomear processos que, desde tempos remotos, envolvem e aproximam o trabalhador e o trabalho pelos princípios da aprendizagem humana (Campbell, 1971). Constitui um esforço planificado e estruturado de modificação e/ou desenvolvimento de conhecimento, capacidades ou atitudes, através de experiências de aprendizagem, que visam a melhoria da performance em áreas concretas da acção humana (Robinson, 1988).

A formação visa e potencia a mudança, não sendo, contudo, garantia da mudança. Não se trata, assim, apenas de estímulo à aprendizagem, como processo, mas de estímulo ao alcance de resultados da aprendizagem aplicados à capacitação e modificação adaptativa e evolutiva do comportamento humano. Associa-se a intervenções passíveis de provocar mudança, de primeira ordem, no comportamento humano no trabalho tornando-se, muitas vezes, num factor com potenciais efeitos, de segunda ordem, no comportamento e resultados organizacionais e até no sistema social mais alargado.

Para o estudo da formação revela-se fundamental um esforço preliminar de delimitação do sentido e identidade do conceito face a outras noções e expressões com as quais surge semântica e funcionalmente interligado (Keep, 2005). Referimo-nos, em particular, com Garavan (1997), aos conceitos de desenvolvimento, educação e

aprendizagem⁹². A consideração destas noções como processos distintos tem já história e larga tradição académica. Adoptando e apresentando argumentos de Garavan (1997), a formação visa o desenvolvimento de metodologias que tornem o processo de aprendizagem nas organizações e no trabalho eficiente, caracterizando-se pela facilitação de dimensões relacionadas com o aperfeiçoamento do desempenho ocupacional. A noção de formação circunscreve-se ao domínio profissional (Fuller & Farrington, 2001; Pilati, 2006), referindo-se a um esforço planeado de facilitação da aprendizagem em comportamentos relacionados, estritamente, com a esfera do trabalho (Wexley, 1984). Define-se, mesmo, como instrução pragmática numa ou de uma profissão ou ofício (Robinson, 1988).

O conceito de educação, por sua vez, alude a um processo humanístico, a um direito humano universalmente proclamado (Bindé, 2007). O substrato educacional focaliza temáticas fundamentais e estruturantes e conteúdos de valor social e cultural, de largo espectro, intencionalmente preparados para a transmissão e transição intergeracional. A educação ocorre em espaços-tempo formais, como os escolares, mas não apenas na sequência de dinâmicas formalizadas, ocorrendo, também, de modo natural, no contexto da experiência e da vida activa. Sendo possível estabelecer diferenças entre espaços educacionais formais e informais, a educação não se restringe a contextos, a processos específicos, nem de aprendizagem, nem a tempos ou idades. Assim, a grande diferenciação face à formação advém do facto de a educação não se restringir a um tempo ou fase da vida, nem tão pouco a conteúdos específicos e aplicáveis num enquadramento laboral, restrito e previsível (Garavan, 1997). Articulando e confrontando de forma discriminativa e convergente os conceitos, Patrick (2000) refere que a formação assume objectivos mais específicos e uma duração mais estrita do que as acções de educação e visa minimizar diferenças individuais na acção. A educação possuirá objectivos mais abrangentes e visará maximizar o potencial único e o diferencial inter-individual.

A aprendizagem, por sua vez, não constitui um constructo unitário, existindo múltiplas perspectivas teóricas consolidadas, diferentes tipologias, com diferentes horizontes temporais de interpretação e explicação (Robinson, 1988). Subjacentes à

⁹² Vargas e Abbad (2006) referem ainda a noção de instrução que hoje surge, vulgarmente, como um termo de compromisso entre as noções de educação e formação (Patrick, 2000). No confronto entre os conceitos há quem, pragmaticamente, argumente que na sociedade contemporânea o sistema escolar, com objectivos educativos, tem conseguido apenas assumir um papel instrutivo, reforçando-se aquilo que conceptual e ideologicamente afasta as noções.

diversidade interpretativa do conceito parecem residir, no entanto, duas conceptualizações: a primeira relaciona a aprendizagem com aquisição – de capacidades e qualificações, adquiridas através de esforço deliberado e empenho formal; uma segunda, relaciona a aprendizagem com participação – nos processos e relações informais, a partir e através dos quais a aprendizagem poderá ocorrer, de forma não intencional (Keep, 2005). Parece consensual que, independentemente da perspectiva subjacente, a aprendizagem constitui um processo renovador, indutor de mudança orientada no comportamento, ou potencial de comportamento, como resultado das experiências, formativa, educativa, vivencial ou vicariante. A aprendizagem interliga-se com as acepções de formação e educação apresentadas, contudo, a natureza do seu processo parece revelar-se peculiar, em cada uma. Na formação encarar-se-á a aprendizagem mais como meio do que como um fim, em si mesma, e assumir-se-á um cariz mais instrumental. Ao nível educativo enfatizar-se-ão práticas de aprendizagem mais orgânicas, onde se valorizará mais a mudança no indivíduo do que aquilo que ele conseguirá realizar. No que diz respeito ao contexto de aprendizagem, a formação pode ser mais associada a um aprender fazendo, enquanto a educação será mais próxima de um aprender, não imediatista, nem necessariamente aplicado no curto prazo.

O desenvolvimento relaciona-se com o processo de crescimento e maturação individual, produto de uma gradual descoberta ou crescimento, radicados em processos “psico-sócio-biológicos” conscientes, ou inconscientes e de aprendizagem. O grau de desenvolvimento e o próprio processo de desenvolvimento são variáveis que influem, potenciando ou inibindo, a aprendizagem, quer ao nível da formação, quer na educação, implicando que os programas formativos e educacionais estejam adaptados aos ritmos de maturação, pois cada um é um ser único no processo de devir e de se tornar Pessoa (Garavan, 1997). O foco do desenvolvimento recai mais sobre o alvo do que sobre o processo. O desenvolvimento implicará um aprender que interligue capacidades de pensar, de agir e sentir (Garavan, 1997). Como processo, justapõe a realidade externa do ambiente e dos objectivos organizacionais e a realidade interna e a emergência individualizada do próprio. Constitui um processo difícil de parametrizar, existindo formas múltiplas, individualizadas e imponderáveis de o alcançar. Enquanto processo de maturação estará longe de ocorrer, meramente, durante períodos, espaços e idades escolares, académicos ou profissionais. Não sendo os seus resultados uniformes, nem totalmente previsíveis é importante que este conceito seja entendido na diversidade, em

termos de como, onde e quando poderá ocorrer, bem como poderá ser formalmente catalisado.

Partindo da perspectiva do desenvolvimento humano apresentada, a noção de desenvolvimento dos recursos humanos consiste, por sua vez, numa perspectiva não individual, mas organizacional, de conceptualizar o desenvolvimento colectivo e integrado dos colaboradores, de pensar a melhoria e o alargamento da capacidade de aquisição e utilização dos seus conhecimentos e capacidades pela formação e pelo apoio às pessoas num uso e aplicação colectivo mais eficientes dos seus saberes nos processos de trabalho (Armstrong, 1992). A formação é uma componente fundamental, mas não exclusiva, para o desenvolvimento dos recursos humanos (Bunch, 2007). Este processo, para Mejía, Balkin e Cardy (2001), constitui um esforço planificado e estratégico destinado a conferir aos colaboradores as capacidades que a organização irá requerer no futuro. O desenvolvimento dos recursos humanos reflecte a perspectiva organizacional de permitir e potenciar o desenvolvimento humano ajustado e aplicado aos processos e requisitos organizacionais, actuais e futuros (Armstrong, 1992).

Sendo possível encontrar dissemelhanças entre os conceitos genericamente apresentados encontramos, também, tópicos naturais de intersecção e até de convergência. A formação, o desenvolvimento e a educação estão intimamente associados e possuem como aglutinador comum o(s) processo(s) de aprendizagem. O desenvolvimento individual e dos recursos humanos constituem processos fundacionais que condicionam e são condicionados pelos demais. As actividades no âmbito educativo são, muitas vezes, encaradas como pré-requisitos, pois permitem o reconhecimento e a certificação das habilitações e qualificações de base, resultantes de ciclos formais de aprendizagem (Garavan, 1997). É também visível, hoje, um crescente atenuar da cisão dos domínios educativo e formativo puros, com a educação a procurar afirmar-se pela especificação e standardização, vocacionalmente mais relevantes, e a formação a assumir a concretização de objectivos formativos contínuos, mais complexos e de longo-prazo (Patrick, 2000).

A clarificação e distinção entre os conceitos de formação, desenvolvimento e educação são, por vezes, função de contextos e usos, sendo passíveis de ser encarados como facetas de um processo transversal, mais amplo e complexo – o desenvolvimento do talento e potencial humanos (Garavan, 1997), historicamente considerado como processo nuclear, em espaço laboral e organizacional, sob a responsabilidade da função de gestão de recursos humanos (Valle, Martin, Romero & Dolan, 2000). A essência da

gestão dos recursos humanos assume-os como activos dúcteis, cujo valor pode ser incrementado com um investimento na sua formação e desenvolvimento, assegurando o conhecimento e as competências requeridas pela e para a acção organizacional (Armstrong, 1992).

2.2. Evolução de perspectivas e dos pressupostos da formação

A intersecção dos níveis de análise individual e organizacional, os factores, os ritmos e consequentes da mudança num quadro diacrónico de perspectivas e pressupostos da formação e desenvolvimento profissional dos trabalhadores serão o objecto privilegiado de análise neste ponto.

No desenvolvimento profissional há um importante elemento colectivo e um não menos importante elemento individual. Por um lado, o desenvolvimento profissional parece favorecido por contextos culturalmente colaborativos. Mas, por outro, o desenvolvimento profissional de cada colaborador é algo, cada vez mais, da sua inteira e plena responsabilidade, independentemente do enquadramento laboral. A formação formal (inicial, contínua, especializada e avançada) continua a ser um suporte fundamental do desenvolvimento profissional. Antonacopoulou (2006) discute a natureza, o contexto, o conteúdo e o processo da gestão da aprendizagem, enfatizando a necessidade de se progredir na compreensão da aprendizagem organizacional, transitando e deslocando o enfoque do questionar se aprendizagem individual e organizacional estão relacionadas para uma compreensão de como a interacção dos processos individuais e organizacionais criam condições que potenciem a complexidade social da aprendizagem nas organizações.

A aprendizagem organizacional surge com o intuito de se captar a natureza holística e complexa da aprendizagem nas organizações, captando a sua natureza psicossocial e explorando as forças políticas que enformam a prática de aprendizagem nas organizações. A aprendizagem individual é afectada, de forma significativa, pelas práticas organizacionais e as práticas de gestão da aprendizagem reflectirão a orientação da organização para a aprendizagem. É neste interface de relação inter-níveis que enquadrámos a relação entre formação individual e a gestão do conhecimento organizacional (Antonacopoulou, 2006).

No âmbito da gestão do conhecimento advoga-se actualmente, e de modo relativamente consensual, a crucialidade dos aspectos culturais e humanos como potenciais alavancas dos processos de criação, transferência e aplicação do conhecimento (Carter & Scarbrough, 2001; Hislop, 2003; Hwang, 2003; Oltra, 2005). Um sistema organizacional que valorize o conhecimento deverá desenvolver e introduzir mecanismos sócio-técnicos que garantam e potenciem a aprendizagem contínua. Um desses mecanismos é a formação (Leonard-Barton, 1992). Sobressai, assim, de forma natural, a relevância contemporânea de uma relação estreita entre gestão do conhecimento e formação estratégica de trabalhadores, numa era de rápido fluxo de informação e conseqüente obsolescência dos conhecimentos.

À semelhança do que acontece, em geral, na gestão de recursos humanos, a relação entre formação e gestão do conhecimento terá que ser analisada à luz da diversidade e sofisticação variável da conceptualização e operacionalização da formação vigentes, num dado contexto organizacional, num dado espaço temporal. A assumpção de diferenças nas perspectivas e pressupostos de formação, em particular, e da gestão dos recursos humanos, em geral, obriga a uma análise profunda dos seus impactos diferenciais, nos processos e resultados da gestão do conhecimento.

A formação, na sua faceta mais formal, enquanto actividade de promoção da aprendizagem profissional, legitimou-se e afirmou-se, sobretudo, a partir do momento em que surge nos espaços de acção organizacionais, ou a eles associada, controlada, gerida e por eles nutrida. Acompanhou as mudanças operadas no mundo do trabalho até à sua integração, generalizada, na fórmula de trabalho organizado, em organizações. À medida que recuamos no tempo torna-se mais difícil relacionar as políticas de formação oficiais com as ocorrências em contexto empresarial, pelo que se pode afirmar que há uma história e percurso de desenvolvimento da preparação laboral dos profissionais, desde tempos remotos, extrínseca e dissociada de contextos organizacionais e um período, historicamente recente, relacionado com a afirmação generalizada do trabalho em organizações, que se prolonga até à contemporaneidade, de apropriação destes processos pelas organizações e de influência recíproca, de mudança e evolução conjunta, entre a formação e desenvolvimento dos recursos humanos e o próprio desenvolvimento da organização e das sociedades como um todo⁹³.

⁹³ Poderá falar-se de uma tendência, na era do conhecimento, para uma progressiva desresponsabilização das organizações e até terciarização da acção formativa, com crescente assunção de responsabilidade pelos formandos, enquanto agentes activos da sua formação e auto-desenvolvimento (Tannenbam &

A formação constituiu-se e constitui-se como uma área privilegiada de convergência entre objectivos individuais, organizacionais e sociais e um domínio central, em termos de tradição de intervenção no domínio dos recursos humanos e, ainda, uma das valências que agrega maior consenso, aceitação e articulação sinérgica no investimento, nos últimos séculos.

Tal como ocorreu na gestão de recursos humanos, em termos latos, as concepções e as práticas que configuram o campo da formação e qualificação no e para o trabalho foram historicamente⁹⁴ construídas. Pilati (2006) destaca a influência histórica dos paradigmas de gestão dominantes na abordagem à formação, ao desenvolvimento e educação. Considera que as teorias de gestão determinam o(s) modo(s) e a(s) finalidade(s) das acções de formação. Estas não podem, assim, ser compreendidas de modo descontextualizado em relação aos pressupostos teóricos dominantes, num dado espaço-tempo, parecendo mesmo essencial interligar as dimensões de formação à evolução das variáveis de comportamento e gestão organizacional. A história do desenvolvimento das teorias da organização e das concepções de gestão e organização que lhe estão associadas constituem um referencial que, pelo carácter diacrónico, permitem localizar dimensões evolutivas da nossa cultura de trabalho e de gestão e também da formação dos trabalhadores.

Os modelos de conceptualização e de operacionalização da formação têm evoluído, natural e/ou intencionalmente, em harmonia com a forma de se encarar a natureza humana, a Pessoa, o seu papel e a sua centralidade nos sistemas sócio-laborais e organizacionais. O foco da formação em organizações baseadas em conhecimento tem sido no desenvolvimento de três capacidades nucleares relacionadas com a expansão da inteligência, encorajar a criatividade e inovação e estimular a integridade nas relações (Miller, 2006).

Como referido anteriormente, ao longo do último século uma mesma função ou área organizacional que surge associada à gestão dos trabalhadores foi mudando e/ou

Yukl, 1992). Este facto não parece traduzir, na essência, uma desvalorização do papel, estatuto e investimento em formação, mas antes, um reajuste nos papéis e responsabilidades dos actores organizacionais neste domínio, coerente com uma visão mais autónoma e (auto-)responsável dos colaboradores por parte das organizações.

⁹⁴ Circunscrevemos a nossa análise, neste trabalho, à história recente da gestão dos trabalhadores. Esta opção não reflecte a negligência do passado remoto, deste campo de saber e domínio de acção, intimamente associado com a evolução da eficácia do trabalho colectivo humano, mas reflecte, antes, um enfoque no período histórico, central e de maior aceleração e afirmação da faceta mais formal desta actividade e da sua integração com a legitimação da própria organização-entidade e do trabalho organizado como fórmulas dominantes na estruturação dos sistemas produtivos.

evoluindo. Esta mudança, como já aludimos, surge reflectida ao nível semântico, ou seja, nas palavras e conceitos que usamos para a descrever e, também, nos conteúdos, actividades e pressupostos da sua concretização. A evolução das denominações é reveladora da erosão dos factores competitivos tradicionais. É possível, neste momento, encontrar orientações e características organizacionais que tipificam distintos períodos evolutivos, nos últimos séculos, e perspectivar o reflexo dos períodos demarcados para a evolução da gestão dos trabalhadores em processos específicos como o de formação e desenvolvimento dos trabalhadores. Este facto está, a título de exemplo, reflectido nos títulos dos artigos adoptados por Campbell (1971), Goldstein (1980), Wexley (1984), Latham (1988), Tannenbaum e Yukl (1992) e Salas e Cannon-Bowers (2001) cujos trabalhos foram publicados ao longo do tempo na *Annual Review of Psychology*. A título exemplificativo, Campbell (1971) intitula o primeiro artigo por “*Personnel training and development*”, em 1984 Wexley mantém o conceito de formação de pessoal com: “*Personnel training*”, mas em 1988 Latham já introduz a noção de formação e desenvolvimento dos recursos humanos com o título: “*Human resource training and development*”. Para além de reflectirem a evolução terminológica, estes trabalhos de revisão teórica espelham uma transformação profunda operada no domínio da formação, reflectido na transição, num espaço de cerca de três décadas, de um território insondado, caracterizado como ateorico (Campbell, 1971) para o que Salas e Canon-Bowers (2001) denominam de campo científico.

As mudanças na natureza do trabalho, nos últimos cinquenta anos, influíram no tipo de necessidades às quais a formação procurou responder e como lhes procurou responder (Patrick, 2000).

Até ao advento da revolução industrial os modelos de produção no Ocidente eram essencialmente elementares e artesanais, tendo a formação dos profissionais carácter não estruturado, na preparação para o exercício de ofícios (Mourão & Puente-Palacios, 2006; Pilati, 2006), numa área especializada de conhecimento e numa lógica de aperfeiçoamento gradual da perícia por séries de etapas, distintas e identificáveis (Cornford & Athanasou, 1995).

Num período de revolução pré-industrial, quando a formação para uma profissão tinha lugar num contexto onde as capacidades e as tradições não se alteravam significativamente ao longo de largos períodos de tempo, a formação foi essencialmente gizada para apetrechar o trabalhador aprendiz com capacidades especializadas que seriam usadas ao longo de toda a sua previsível carreira profissional. Assumia-se que os

requisitos do trabalho não se alterariam, significativamente, durante o ciclo de vida profissional (Garavan, 1997). Este primeiro período emergiu de um ambiente estável, marcado pela focalização organizacional na eficiência dos processos internos e no trabalho especializado, surgindo a formação profissional, atomizada e congruente com a parca utilização de saberes. Ao nível da gestão dos trabalhadores foi um período já caracterizado pela, apelidada, gestão administrativa de pessoal ou gestão de pessoal, que privilegiou, sobretudo, aspectos administrativos, a movimentação de empregados, a gestão de conflitos abertos e a contratação colectiva, bem como a melhoria dos aspectos periféricos do trabalho, visando aumentar a produtividade.

Com a industrialização, o papel da formação profissional ganhou um novo impulso e novos contornos. Uma das consequências significativas desta revolução foi a simplificação do trabalho em muitas áreas profissionais, desta forma, muitos elementos poderiam agora ser desempenhados por trabalhadores menos habilitados, a custo mais baixo, de forma mais rápida, através do uso intensivo de tecnologia, ao invés da necessidade de preparação progressiva e aprofundada dos trabalhadores (Valle, Martin, Romero & Dollan, 2000). Muitas das capacidades profissionais tradicionais tornaram-se, desta forma, subitamente obsoletas. Esta mudança repercutiu-se, naturalmente, em mudanças no modelo de aprendizagem, de capacitação e valorização profissional.

Durante o crescimento significativo das organizações industriais nos anos 50 e 60, as funções de formação começaram a desenvolver-se formalmente nas organizações. Contudo, tenderam a focalizar, primariamente, trabalhadores de baixo nível e a formação era vista, apenas, como forma de preservar a componente técnica dos trabalhadores (Garavan, 1997). Podemos referir-nos à emergência gradativa de uma orientação adaptativa, onde o trabalho é, de forma crescente, baseado e dependente de competências múltiplas. Requer-se, para tal, uma formação profissional distinta, global e integrada num quadro de gestão estratégica de pessoas. A gestão estratégica de pessoas assume uma perspectiva mais qualitativa, no que se refere às competências, à globalização dos processos e respectivos fluxos de conhecimento.

Valle, Martin, Romero e Dolan (2000) consideram possível caracterizar as perspectivas e pressupostos da formação e desenvolvimento profissional numa transição do genérico para o específico, identificando dois modelos formativos opostos. O modelo mecanicista da formação caracterizado pela ênfase na especialização individual, pela planificação e procura de melhorias directas na performance e um modelo orgânico da formação caracterizado pela ênfase em multi-competências, trabalho de grupo e

satisfação de necessidades de longo prazo. Garavan (1997) também considera que a noção de formação e desenvolvimento de recursos humanos poderá ser melhor compreendida, não em termos absolutos, mas num contínuo, entre uma perspectiva tradicionalista, individualizada, restrita, centralizada e especializada, e uma outra, marcadamente organizacional, estratégica e integrada, sendo possível, neste contínuo, encontrar múltiplas variantes e adaptações, na sua conceptualização e operacionalização.

Burns e Stalker (1961) operaram a distinção entre sistemas de gestão mecanicistas e orgânicos. Consideram que a dualidade mecanicista/orgânico existe de facto em empresas reais e que esta constatação se baseia num extenso trabalho empírico e não resulta de especulação por parte de teóricos da matéria. Afirmam que cada um daqueles sistemas se estabeleceria nas organizações como “código de conduta”, determinando os tipos de relacionamento formais e informais. Esta dicotomia clássica merece hoje ser recuperada, não só por ser relevante, mas porque o sistema orgânico que nos anos 60 parecia o mais adequado para fazer frente a ambientes turbulentos e em constante mudança é o único sistema que parece fazer sentido para gerir o conhecimento, nos dias de hoje (Magalhães, 2005).

Sendo possível a delimitação entre um paradigma formativo relativo às características padrão da gestão na era industrial e um segundo relativo às características emergentes da era do conhecimento, considera-se que ambos os paradigmas se encontram operantes e vigentes em organizações na contemporaneidade. O confronto, na base conceptual deste trabalho e nele já anteriormente discutidas, entre características salientes de dois marcos temporais na gestão das organizações aparece, também, em Lerín et al. (2001) ao referirem o paradigma clássico que enfatiza a eficiência técnica e a racionalidade como forma de alcançar, caracterizada por uma concepção negativa do ser humano, que reclamava uma forte estrutura hierárquica de hetero-controlo e um novo paradigma, da era do conhecimento, que troca o foco das funções, postos de trabalho e exercício do trabalho, para o ser executante, enquanto pessoa, com maior auto-controlo, conhecimento e competências. Constitui, segundo os autores, uma evolução de filosofia e paradigma, cuja afirmação se encontra ainda em curso e em fase de legitimação, onde se valoriza a crescente participação e uma maior autonomia da pessoa, independentemente da função, onde se reforça a importância da comunicação e a necessidade de desenvolvimento e qualificação contínua dos recursos humanos.

Em síntese, considera-se ao nível teórico, que as opções, os pressupostos e as orientações filosóficas, de base cultural, numa organização, terão repercussões nas configurações práticas e opções na(s) forma(s) de exercer a formação dos recursos humanos. Poderemos articular, deste modo, as características de estratégia organizacional e de gestão de recursos humanos, dos contínuos duais, com as dimensões de desenvolvimento da formação de Mourão e Puente Palácios (2006), ora numa lógica restritiva, ora numa dimensão abrangente. A primeira, mais operacional e de preparação para o trabalho, a segunda com maior densidade política e social. Ou, ainda, numa visão de investimento ou numa perspectiva de custo, segundo Robinson (1988). A visão restrita encara a formação profissional como sub-produto do sistema educacional, com o objectivo de adequação das pessoas às necessidades da organização. Encara a formação como instrução e treino técnico da mão-de-obra. A visão abrangente integra o debate da relação educação-trabalho e questiona o factor de alienação produtiva.

Apesar da noção teórica de mudança evolutiva generalizada nas políticas e práticas de formação dos trabalhadores, as tipologias, o nível, o volume e a distribuição da formação nas e entre as organizações varia consideravelmente, de acordo com as estratégias, quer entre sectores, quer entre empresas do mesmo sector (Krogt & Warmerdam, 1997). Hislop (2009) considera que a formação deverá reflectir a abordagem particular de gestão do conhecimento adoptada pela organização.⁹⁵

Reconhecendo a necessidade de uma utilização racional e funcional das práticas formativas Valle, Martin, Romero e Dolan (2000) desenvolveram e publicaram no “*Journal of Organizational Behavior*” um estudo intitulado: “*Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent?*” para verificar se a orientação dos parâmetros formativos permite falar de um ou mais modelos; e para examinar se tais modelos de formação (em termos de conteúdo e contexto) se relacionam com a estratégia de negócio, processos laborais ou, mesmo, com ambos (ou se, pelo contrário, são independentes). Perspectivaram a formação articulando uma perspectiva contingencial com uma visão configuracional.

Considerando que existem duas grandes posições face à formação (mecanicista e orgânica) e que estas devem ser congruentes com a estratégia e processo laboral formularam-se três hipóteses gerais (que se dividiram em postulados mais específicos).

⁹⁵ A título de exemplo, se uma organização perfilhar estratégias de codificação, a formação em tecnologias de informação e comunicação assumirá particular relevo. Se, pelo contrário, se assumir uma estratégia de personalização o investimento formativo em capacidades de relacionamento inter-pessoal e de trabalho de equipa será mais ajustado a esta estratégia.

A saber: (H1) Uma organização escolhe os modelos formativos que espelham variáveis específicas, com alta consistência entre si, sendo que modelos formativos mecanicistas se caracterizam pela ênfase na especialização, formação individual, planificação e procura de incrementos directos na performance (H1.1); e modelos formativos orgânicos direccionam-se para competências múltiplas, trabalho de grupo e satisfação de necessidades a longo prazo (H1.2).

(H2) A orientação estratégica da formação relaciona-se com as características do processo laboral: companhias com processos laborais rotineiros optam por modelos de formação mecanicistas (H2.1) e companhias com processos de trabalho não rotineiro tendem para modelos formativos mais orgânicos (H2.2).

(H3) A estratégia formativa relaciona-se com a estratégia de negócio, sendo que organizações com estratégias empresariais defensivas tendem para modelos formativos mecanicistas (H3.1); organizações com estratégias empresariais de prospecção escolhem modelos formativos orgânicos (H3.2); e organizações com estratégias empresariais analíticas optam por modelos mistos de formação (mecanicista-orgânico) (H3.3).

O teste empírico destes postulados envolveu uma amostra de 65 organizações industriais que responderam (via postal) a dois questionários com diferentes secções. O primeiro questionário (de 7 secções) dirigia-se à gestão de topo e, assente na tipologia de Miles e Snow (1984), procurou identificar estratégias de negócio dominantes e factores contextuais das organizações (nomeadamente o ambiente organizacional). O segundo questionário (destinado às entidades de GRH e dividido em oito grandes dimensões) avaliava o processo laboral (e.g., repetitivo, individualista, inovador) e a orientação estratégica da formação (especialização/desenvolvimento de capacidades múltiplas).

Em termos de resultados refere-se, antes de mais, que se verificou uma relação entre processos laborais, estratégias de negócio e de formação, apesar dos resultados nem sempre serem os esperados.

Começando por aludir às orientações estratégicas da formação, verificaram-se duas tendências maioritárias: recurso à formação que incrementa múltiplas capacidades e trabalho em grupo; planificação da formação para responder a necessidades futuras, ao mesmo tempo que procura garantir incrementos directos na produtividade. A realização de uma análise factorial revelou que o comportamento da formação nas organizações podia ser explicado (em cerca de 73%) por dois grandes factores: “conteúdo” formativo

(constituído por duas variáveis relacionadas com a especialização *versus* multi-capacidades e trabalho individual *versus* trabalho de grupo) e “contexto” de formação (que enfatiza a planificação *versus* não-planificação e a orientação, ou não, para incrementos directos na produtividade).

Dada a existência de diferenças nas estratégias formativas entre as empresas (explicadas pelos dois factores referenciados), foi possível corroborar as hipóteses de estudo 1; 1.1 e 1.2. Compreendeu-se, pois, que organizações que procuram desenvolver multi-competências (assentes num modelo orgânico) tendem a acentuar a performance de trabalho de grupo; ao passo que organizações que procuram a especialização de competências (modelo mecânico) coincidem com o desejo de desenvolver, sobretudo, a performance individual.

Relativamente aos processos laborais (repetitivos vs. criativos; quantidade; qualidade; de cooperação vs. autonomia...) encontrou-se que a maioria das organizações tinha tarefas laborais orientadas para resultados a curto-prazo e que requeriam cooperação e múltiplas capacidades e, ainda, que existiam relações entre processos laborais e práticas formativas (corroboração da segunda hipótese). Contudo, verificou-se que processos laborais cujo conteúdo envolve enriquecimento e resultados a longo-prazo exigem práticas formativas mais especializadas, focalizadas no indivíduo e que visam incrementos directos na produtividade. Por oposição, quando os processos laborais são menos enriquecidos, a formação tende a focalizar-se no desenvolvimento de múltiplas capacidades e no trabalho em grupo. Assim, apesar de existirem relações específicas entre processos de trabalho e modelos de formação, a sua natureza é contraditória ao postulado, impossibilitando, assim, o corroborar das hipóteses 2.1 e 2.2, ou seja, ao contrário do hipotetizado, encontraram-se práticas formativas de cariz mecanicista (focalizadas na especialização, no indivíduo...) associadas a processos laborais de enriquecimento e práticas formativas de cariz orgânico (centradas em multi-competências...) articuladas com tarefas menos enriquecidas.

Em relação à terceira e última hipótese de Valle et al. (2000), encontrou-se suporte parcial para a asserção de que as organizações que optam por determinadas políticas formativas têm estratégias de negócio específicas (Hipótese 3). Contudo, a natureza e direcção destas relações não é linear, conforme sugeriam as hipóteses 3.1.; 3.2. e 3.3., já que se constatou que relacionando estratégias de negócio com factores de formação (conteúdo e contexto), apenas o factor contexto se correlacionava positivamente, no presente e no futuro. Este factor formativo mostrou, ainda, que as empresas defensivas

são muito diferentes das analíticas e de prospecção (o que contraria a visão contingencial), já que organizações mais defensivas tendem a adoptar contextos formativos mais indefinidos, enquanto as analíticas e prospectoras adoptam mais modelos formativos mecanicistas. De acrescentar, ainda, que adoptando uma perspectiva temporal se verificou que organizações mais defensivas se aproximavam progressivamente de visões prospectivas. Por último, sublinhe-se que apesar de algumas limitações, este estudo tem valor já que demonstra como as perspectivas contingenciais e configuracionais são problemáticas quando isoladamente aplicadas.

Diferenças inter-organizacionais na visão da gestão de recursos humanos revelam impacto significativo nos tipos e níveis de intensidade de aprendizagem que aí podem e terão lugar (Keep, 2005). As comparações internacionais têm revelado, também, que o investimento em formação difere, significativamente, entre os países (Sels, 2002).

Em linha com o estudo apresentado pelo Observatório do Emprego e da Formação Profissional (1999) em contexto português, sobre a evolução das políticas de formação nas empresas, também aqui assumimos que as orientações estratégicas, os modelos de gestão organizacional e as formas de gestão das pessoas constituem uma trilogia que nos permite classificar, na relação entre formação profissional e contextos organizacionais, as organizações em três modelos-tipo, que determinariam o enfoque, o sentido e o valor de um investimento em formação e também na gestão do conhecimento organizacional. Referimo-nos aos apelidados por modelo especializante, modelo qualificante e modelo aprendente. O primeiro caracteriza-se por orientação-produto, organização centralizada e gestão dos trabalhadores com características da apelidada administração de pessoal. O segundo modelo, designado por modelo qualificante, é cunhado pela orientação para o mercado, organização descentralizada e gestão dos trabalhadores próxima da gestão de recursos humanos. O modelo aprendente, por sua vez, caracteriza-se pela orientação-sociedade, organização flexível e pela gestão estratégica de pessoas.

Numa lógica especializante o artesão é comutado pelo operário ultra especializado, destituindo-se o valor da sua sabedoria. Este processo foi amiúde apoiado por uma formação profissional, de suporte à reconversão, também ela parcelar e descontínua, na medida em que está virada para a tarefa e para a adequação rápida do indivíduo ao seu posto de trabalho, resultando numa ruptura entre a aprendizagem e o trabalho. Em virtude do ambiente ser estável e previsível e não instigar mudanças constantes, a formação assume uma configuração de tipo reactivo ao previsto. Pode caracterizar-se

por uma formação profissional intensiva e directamente orientada para o posto de trabalho, de natureza técnica e orientada para o saber-fazer rotineiro. Neste contexto, a aprendizagem é encarada como simples mecanismo de adaptação ao posto de trabalho, com uma exigência técnica reduzida e sem quaisquer preocupações sócio-culturais de âmbito mais alargado.

Numa segunda variante, com orientação considerada especializante, as organizações assumem uma dupla função, técnica e social. É neste sentido que a formação profissional vê, também, alterado o núcleo básico dos seus conteúdos, até aqui maioritariamente de natureza técnica, passando a incluir conteúdos de carácter social e comportamental. Começa a dar-se importância ao saber-fazer social. Os indivíduos passam a ser perspectivados como trabalhadores qualificados e são-lhes associadas funções de controlo, poder de decisão e responsabilidade crescente sobre o seu trabalho. Na organização qualificante, a formação é abundante, mas permanece abstracta e basicamente articulada com a inovação tecnológica. A formação passa a existir em muito maior volume, intersecta os domínios do saber-fazer e do saber-ser, continuando a ser mais conjuntural e adaptativa do que estratégica, no sentido de antecipar cenários prospectados. A organização qualificante traduz, em termos de sofisticação, uma espécie de transição entre a organização especializante e a aprendente. A organização aprendente requer a transfiguração da estratégia, da estrutura e da cultura organizacional numa configuração mais orientada para o estímulo da aprendizagem. Na organização aprendente as relações entre trabalho e aprendizagem levam a um aperfeiçoamento e inovação no modo como o trabalho é efectuado, através da articulação estreita e integrada entre a aprendizagem e a experiência de trabalho. Quando os locais de trabalho se alteram para locais de aprendizagem, localmente, cada situação de trabalho fornece novas possibilidades e desafios para a capacidade de aprendizagem do indivíduo e, globalmente, a organização adquire um cariz mais flexível e assente no desenvolvimento contínuo de competências múltiplas.

A partir das três perspectivas referidas considera-se que a gestão do conhecimento pode ser perspectivada de forma distinta face a estes três modelos de conceptualizar a formação e a aprendizagem.

O trabalho do conhecimento, exercido por trabalhadores do conhecimento em organizações de conhecimento pressupõe uma cultura organizacional orientada para o conhecimento e para a aprendizagem, onde haja uma valorização desta como parte integrante do trabalho, do desenvolvimento pessoal e profissional. A organização

aprendente surge face às novas formas de funcionamento da organização, onde esta tem de caminhar no sentido de facultar ao trabalhador uma formação contínua, integrada e global que lhe permita um nível elevado de qualificação e, simultaneamente, um grau de flexibilidade suficiente que o leve a constituir-se como membro de um sistema social, o que desafia os sistemas tradicionais de aprendizagem profissional, habitualmente propostos para elevar e potenciar competências somente ao nível do saber-fazer técnico. Desta forma, os modelos de gestão tenderão a possuir um denominador comum: gerir as actividades e os sistemas de forma a permitir que o homem se desenvolva e (re)crie valor. No novo paradigma emergente gerem-se recursos imateriais – conhecimento, saber e informação. A aprendizagem tem de estar mais perto da realidade do campo de acção ou das competências da empresa e esta tem que, por sua vez, arranjar lugar para os processos de formação contínua, que possam ter lugar no seu interior – daqui a necessidade de as empresas evoluírem no sentido da organização aprendente. A este respeito, a função de gestão de recursos humanos necessita de se posicionar como estrategicamente proactiva, contrariando a tendência tradicional de ser, meramente, operacional e reactiva. A gestão integrada de recursos humanos assumindo-se não mais como centro de custo, nem de lucro, mas de efectivo investimento (Thite, 2004).

Estamos, contemporaneamente, perante a necessidade de um novo paradigma formativo e de aprendizagem. A contribuição da formação e da gestão de recursos humanos para a gestão do conhecimento surge no topo da cadeia de valor na criação e sustentação de uma cultura que estimule a inovação, a criatividade e a aprendizagem (Thite, 2004).

2.3. Da formação ao desempenho – num quadro de desenvolvimento integrado de recursos humanos com sistemas de avaliação e compensação

A intervenção nos processos de formação e desenvolvimento dos recursos humanos e os resultados esperados no desenvolvimento de capacidades dos colaboradores não se perspectiva como suficiente, pois será fundamental motivar e incentivar os colaboradores a participar de um modo activo nos processos do conhecimento⁹⁶ (Santana et al., 2009) e a fazer uso do conhecimento adquirido. O potencial de desenvolvimento dos indivíduos e das organizações, através da formação, só é concretizado quando os formandos aplicam no local de trabalho aquilo que aprenderam na formação (Velada, 2007).

A participação e envolvimento activo dos colaboradores nos processos de gestão do conhecimento constitui-se como um elemento fundamental para o seu sucesso e eficácia. Tomar como garantido que as pessoas estarão, sempre, predispostas e motivadas a, de forma voluntária e proactiva, participarem e se envolverem nos sub-processos de gestão do conhecimento parece constituir um equívoco, ou, pelo menos, uma visão ingénuo da natureza da acção e motivação humanas. Também a consideração de que todos os ambientes organizacionais, independentemente da configuração dos seus processos, estarão igualmente aptos a fomentar o desenvolvimento e potenciação do conhecimento será, igualmente, um erro. Para os investigadores interessados na compreensão das dinâmicas de operacionalização da gestão do conhecimento e inquietados com o (in)sucesso de projectos que nela se focalizam, a descodificação do papel desempenhado pelos factores humanos, sociais e culturais, na e para a operacionalização da gestão do conhecimento parece afigurar-se como passo elementar, estruturante e essencial para o progresso deste domínio (Hislop, 2009).

A literatura em gestão do conhecimento que se dedica aos factores sócio-culturais refere que um dos elementos necessários para o sucesso da gestão do conhecimento é a existência de uma cultura organizacional adequada, que se traduza num ambiente onde crenças e valores partilhados encorajem e recompensem comportamentos e atitudes de facilitação dos diferentes processos de potenciação do conhecimento, uma cultura organizacional de orientação cooperativa face a uma cultura organizacional de orientação, predominantemente, competitiva e individualista (De Long & Fahey, 2000;

⁹⁶ Do ponto de vista da gestão dos recursos humanos, os sistemas de avaliação do desempenho, compensação e recompensa são aqui considerados indispensáveis no aumento do compromisso e da implicação (Santana et al., 2009).

Hislop, 2009). Para Hislop (2009) uma cultura organizacional que coloque o assento tónico na participação activa nas iniciativas de gestão do conhecimento pode ser reforçada pelas práticas de gestão dos recursos humanos, exemplificando esta asserção com os sistemas de recompensa e com os mecanismos de formação e desenvolvimento. Contudo, referem que a cultura não é redutível, meramente, às práticas de gestão dos recursos humanos empregues pela organização.

Segundo Shipton, West, Patterson e Birdi (2005), há evidências de que a gestão de recursos humanos é um preditor da performance organizacional e assume o potencial de influenciar a inovação organizacional quando incorpora abordagens sofisticadas de recrutamento e selecção, recompensa e formação. Para os autores, a inovação organizacional é estimulada onde exista uma cultura de suporte à aprendizagem. Na literatura permanece a questão, recorrente e constante, se a cultura apropriada pode ser criada, ou se pode ser mudada ou, pelo contrário, se serão as iniciativas de gestão do conhecimento que deverão, à partida, ser concebidos e ajustadas para reflectirem os valores culturais pré-existentes (De Long & Fahey, 2000). Para Hislop (2009), esta questão é ainda complexificada pela incoerência entre sub-culturas coexistentes em sectores de um mesmo contexto organizacional. Para o autor, as características genéricas de uma cultura organizacional facilitadora de iniciativas de gestão do conhecimento traduzir-se-ão num enquadramento onde a partilha de conhecimento é norma, os colaboradores possuem um forte sentimento de identidade, os colegas apresentam elevados níveis de confiança entre si, os processos organizacionais são sentidos como justos e os colaboradores apresentam elevados níveis de confiança e compromisso com a gestão.

O desenvolvimento estratégico do conhecimento organizacional não pode ser perspectivado de forma independente da capacidade de retenção dos recursos humanos⁹⁷. O investimento no conhecimento individual, como forma de potenciar o conhecimento organizacional, suscita a questão da posse, detenção e retenção do conhecimento. Colaboradores detentores de uma base de conhecimento desenvolvida, ou com conhecimentos diferenciados, são colaboradores com maior potencial de empregabilidade, pelo que o potencial de rotatividade será, nestes, significativamente superior ao de trabalhadores com um nível de conhecimento inferior ou com

⁹⁷ Gerir recursos humanos implica uma concepção holística. Implica ter presente as proposições dos modelos prescritivos, incluindo as relativas às obrigações e responsabilidades dos empregadores, e não só aquelas que são conjuntamente convenientes de implementar. As componentes da mutualidade e da reciprocidade são facilmente esquecidas, mesmo ao nível da retórica (Carvalho, 2005).

conhecimentos indiferenciados e fáceis de obter. Deste modo, assume-se que numa perspectiva de gestão do conhecimento a aposta no desenvolvimento dos recursos humanos é indissociável das questões relativas à retenção dos recursos humanos e, em particular, das estratégias e sistemas de recompensa. Não há consenso no como este domínio pode sustentar a gestão do conhecimento. Há autores que consideram, no abstracto, que sistemas de avaliação e de recompensa indexados a atitudes e comportamentos desejados constituem uma forma de potenciar uma orientação facilitadora da gestão do conhecimento (Cabrera & Cabrera, 2005; Oltra, 2005). Outros autores referenciam a necessidade de ajustamento das estratégias de recompensa à estratégia de gestão do conhecimento (e.g., personalização vs. Codificação) prosseguida. Numa visão crítica da associação entre comportamentos e recompensas surgem autores que consideram negativa esta indexação e mesmo que recompensas extrínsecas inibiram a partilha de conhecimento tácito, pois nutrirão uma cultura competitiva marcada pela instrumentalização e pelo condicionamento da participação nos processos do conhecimento. Este ponto poderá revelar-se contraproducente face à necessidade de indução de um espírito de participação e partilha assentes em confiança, compromisso e lealdade (não instrumentalizáveis na sua faceta mais profunda e genuína). Outros aspectos onde não existe consenso remetem para o uso amplo de recompensas não financeiras e para a unidade de análise privilegiada. O indivíduo, grupo de trabalho ou colectivo organizacional (Hislop, 2009).

A racionalidade dos colaboradores na ponderação entre benefícios (organizacionais e individuais) e custos (numa aparente perda de poder individual) da participação intencional nos processos tem que ser questionada e relativizada. O controlo racional da transição entre sub-processos de memorização, recuperação e utilização é, muitas vezes, diminuto. A resposta das pessoas é influenciada por emoções, sentimentos e múltiplos processos psico-sociais, que não são totalmente conscientes, nem integralmente controlados, ou controláveis na organização e na sua orientação cultural para a valorização do conhecimento. Estes serão, no entanto, influentes na tomada de decisão de participação, ou não, e, nos casos afirmativos, na determinação do grau, do tipo e magnitude do envolvimento.

A gestão de recursos humanos apresenta o potencial de influir no como os trabalhadores lidam com o dilema de participar ou não participar⁹⁸, e nos casos afirmativos no como participar, ou grau de envolvimento na participação, pois poderá contribuir para a minimização do risco percebido e na sinalização da maximização dos benefícios pelo comprometimento e participação activos. Para Hislop (2009), a natureza das relações de emprego e a extensão do conflito de interesses e das diferenças percebidas entre os ganhos individuais e da organização demarcam o potencial de predisposição para a participação. Para Kluge et al. (2002), a única situação em que a empresa (nível macro) pode esperar que as decisões individuais (nível micro) sejam consistentes com a missão global é quando conseguir desenvolver um contexto em que as acções mais adequadas para o colectivo sejam sentidas e percebidas como as melhores para o indivíduo. O alinhamento e sincronização de objectivos poderão conduzir à alocação e colocação da energia criativa na direcção da harmonização de tarefas divergentes, evitando-se cisões e conflitos de interesses, muitas vezes superficiais e até artificiais.

A intervenção no domínio da gestão de pessoas requer uma perspectiva sistémica, estratégica e integrada (Hartenstein, 1988). López et al. (2006) defendem a integração horizontal de vários aspectos e dimensões da gestão dos recursos humanos no sentido de se estabelecerem mecanismos de aprendizagem. O carácter integrado, não se relaciona, apenas, com a relação funcional complementar e dinâmica sinérgica que os sub-processos e técnicas deverão manter entre si, mas também com as relações requeridas com os outros componentes do sistema organizacional e sua congruência com a estratégia da empresa (e.g., alinhamento com a visão, com os objectivos estratégicos organizacionais, com os valores e matriz cultural da organização). Uma das questões que permanece actual em gestão de recursos humanos associa-se com o conceito de integração estratégica, que pressupõe duas orientações. Para além do alinhamento entre a estratégia de recursos humanos e a estratégia global de negócio da organização (consistência e integração externa), as diversas políticas, processos e práticas que compõem o sistema de gestão de recursos humanos devem ser congruentes e consistentes entre si, apoiando-se reciprocamente (integração interna) (Baird & Meshoulam, 1988; Dyer & Reeves, 1994; Guest, 1989; Legge, 1995). Esta dupla

⁹⁸ Presente, por exemplo, nos dilemas individuais entre partilhar/reter conhecimento, aplicar ou não aplicar o conhecimento que se detém na performance e no momento do desempenho, quer ao nível individual, quer colectivo.

acepção tem sido exposta na literatura também como integração vertical e integração horizontal (Delery & Doty, 1996).

As diferentes áreas de intervenção da gestão de recursos humanos deverão encontrar-se interligadas, funcional e estrategicamente com políticas, no sentido de tornar o sistema robusto, eficaz e consistente. Segundo Ardichvili (2003), o desenvolvimento dos recursos humanos pressupõe a integração de funções básicas. Afiouni (2007) fala de uma alteração da tradicional configuração de sub-processos como a selecção, a formação, a recompensa, encarando-as de forma inter-relacionada e como parte de um sistema funcional interdependente.

Se as práticas se encontrarem desintegradas ou estrategicamente desagregadas, de modo a que não exista uma matriz relacional complementar entre elas, os resultados e *outputs* de cada sub-processo não nutrirão, como *inputs*, os demais, e o sistema global de recursos humanos perderá força e dinamismo e surtirá inconsistente à percepção individual. No pior dos cenários pode terminar, apenas, numa justaposição de acções desconexas, contrárias ou mesmo contraditórias, que não só não trazem valor acrescentado à gestão da organização com vista à eficácia organizacional como podem, mesmo, vir a prejudicá-la (Quijano de Arana, 2000), em termos de uso ineficiente de recursos, quer económicos, quer de tempo, mas também desmobilizando potenciais agentes de futuras iniciativas.

Os novos modelos de gestão terão necessariamente de se distanciar da rigidez e inflexibilidade dos modelos tradicionais, integrando sistemas de remuneração, benefícios e incentivos baseados na avaliação e gestão do desempenho. Parafraseando Hislop (2009): "...reward and appraisal systems should make visible the importance of appropriate knowledge behaviours (p. 247).

Implicando outras formas de aumento do desempenho para além da formação, como, por exemplo, mudanças motivacionais e organizacionais (Santana et al., 2009). Tien, Mosely e Dessinger (2001) referem-se à tecnologia do desempenho humano (*Human performance technology*) como a arte de melhoria das pessoas, processos e performance. A tecnologia do desempenho humano é um conjunto de métodos e procedimentos que integra contributos de várias disciplinas constituindo uma abordagem compreensiva, onde métodos instrucionais como a formação se integram com métodos não instrucionais como a avaliação de desempenho e os sistemas de recompensas, que se assumem como instrumentos determinantes na motivação individual, clarificação de valores, comunicação e sinalização de padrões de

comportamento coerentes com a filosofia e práticas da gestão do conhecimento, valorizadas num dado espaço-tempo organizacional, permitindo, para além da função informativa e normativa, a (re)orientação da conduta e da acção individual (cf. Quadro 9).

Quadro 9
Factores influentes na relação entre gestão dos recursos humanos e gestão do conhecimento
 [Adaptado de: Carter & Scarbrough, 2001, p. 221]

<i>Processos de Gestão de Recursos Humanos</i>	<i>Impacto da Gestão de Recursos Humanos</i>	<i>Resultados de Gestão do Conhecimento</i>
Gestão do nível de comprometimento	Comprometimento dos colaboradores	Resposta positiva às iniciativas de gestão do conhecimento
Adaptação da gestão dos recursos humanos aos trabalhadores do conhecimento	Motivação e retenção dos trabalhadores do conhecimento	Melhoria da performance dos trabalhadores do conhecimento
Ajustamento interno e externo das práticas de gestão dos recursos humanos	Articulação entre gestão do conhecimento, gestão dos recursos humanos e estratégia de gestão organizacional	Estratégias de codificação e/ou de personalização
Práticas de gestão dos recursos humanos para estimular capital humano e social	Desenvolvimento de capacidades e capital intelectual	Vantagens competitivas de longo prazo; flexibilidade e inovação
Desenvolvimento e sustentação da aprendizagem na organização	Criação e manutenção de comunidades de prática	Melhoria da partilha da aprendizagem e conhecimento tácito através da organização

Segundo Thite (2004), com base em trabalhos de Thomsen e Hoest (2001), aquelas técnicas são uma poderosa ferramenta de gestão no suporte da mudança, permitindo edificar programas de modificação de comportamento, sincronizando funcionalmente objectivos individuais e organizacionais, através de táticas de reforço e confirmação de comportamentos desejados, pela ausência de reforço de comportamentos a extinguir, bem como, em casos extremos, pela penalização de comportamentos indesejáveis. Yahya e Goh (2002) entendem que a formação deve estar articulada com dois instrumentos fundamentais no suporte da transformação dos modelos mentais e comportamentos: o sistema de avaliação de desempenho e o sistema de recompensas. A articulação destes processos revela-se fundamental nas respostas consonantes com a gestão do conhecimento, pois os sistemas de avaliação e de recompensa têm-se revelado fundamentais na criação de ambientes intra-organizacionais cooperativos e não competitivos. Esta transformação assume-se como central para processos como a partilha do conhecimento.

A necessidade contínua de aumento dos conhecimentos e competências. O aumento do uso de sistemas laborais que enfatizam a auto gestão. O declínio do uso de sistemas de trabalho convencionais e de sistemas de pagamento baseados na função bem como ainda a pressão para melhoria da performance organizacional guiada pela inovação encorajam o uso de forma crescente destes sistemas de pagamento. Os sistemas de pagamento com base em competências e conhecimento passaram de algo raro para uma forma regular de compensação. Sendo expectável o aumento desta variante, pois vão ao encontro das necessidades de muitas organizações contemporâneas (Ledford & Heneman 1999).

Apesar de se privilegiar um entendimento integrado⁹⁹ da gestão estratégica de recursos humanos, a literatura destaca, primordialmente, mas não exclusivamente, nesta articulação, as contribuições provenientes de sistemas de formação profissional, de avaliação do desempenho e dos sistemas de recompensa (López et al., 2006; Pablos, 2004; Valle et al., 2000), sendo sobre a articulação destes processos e técnicas que recairá, agora, a nossa principal atenção, encarando-os, sem a ambição de exaustividade, a título integrado como potenciais determinantes (facilitadores ou inibidores) da capacidade organizacional de gerar e potenciar a aplicação do conhecimento no desempenho.

...HRM managers and their organizations will need to develop new ways of attracting, retaining and motivating such employees, and compensation system will play a critical role in coping with these new realities (Despres & Hiltrop, 1995, p.21).

Entendendo a acção da gestão de recursos humanos como potencial eixo central da criação de uma atmosfera, uma moldura facilitadora ou inibidora, um ambiente e contexto organizacional coerente e de aprendizagem, facilitador dos diferentes sub-processos do conhecimento crítico, desde a criação à aplicação, a avaliação de desempenho constitui-se como um sistema de monitorização, recolhendo e armazenando feedback, interno e externo, que pode ser apropriado como *input* para a gestão do conhecimento (Yahya & Goh, 2002) e para os demais processos de gestão de

⁹⁹ Consideramos que o carácter integrado e fio condutor entre os diferentes processos de gestão de recursos humanos pode ser reforçado sob uma macro perspectiva organizacional assente na gestão do conhecimento (Evans, 2003), criando-se sistemas de recursos humanos e ambientes organizacionais orientados pelo e para o conhecimento crítico (Thite, 2004).

recursos humanos, nomeadamente a formação profissional e o sistema de incentivos e retribuição.

Partindo do pressuposto de que aquilo que é medido é normalmente realizado, torna-se importante que as organizações incluam aspectos relativos ao conhecimento no seu sistema de gestão e recompensa do desempenho (Evans, 2003). Segundo López et al. (2006), “One of the roles of human resource managers should be to examine the reward system of the organization and to determine the extent to which it actually reflects the espoused aim and vision” (p. 231). Deverá existir congruência entre discurso e prática da gestão, entre aquilo que se afirma como relevante, em termos atitudinais e comportamentais, para uma função, e aquilo que se mede e avalia como tal, parecendo-nos premente e clara a necessidade de um fio condutor congruente entre a filosofia organizacional de estímulo à criação/aquisição, partilha e aplicação de conhecimento, ou seja, de participação do indivíduo nos diferentes processos do ciclo de vida do conhecimento crítico, e os respectivos critérios de avaliação e compensação de desempenho para cada função.

Numa avaliação e compensação do desempenho que integre a valorização do conhecimento há que questionar: no período em causa que conhecimento o indivíduo disponibilizou ao funcionamento organizacional? Como é que o indivíduo aplicou o seu conhecimento no auxílio e cooperação com outros colaboradores? Com que frequência o indivíduo fez uso de conhecimento pré-existente e qual foi o resultado destas reutilizações? O indivíduo preocupou-se em desenvolver os seus conhecimentos e capacidades? De que formas? De que forma é que o indivíduo aplicou e potenciou as suas aprendizagens?

As exigências crescentes de participação activa nos sub-processos relativos ao conhecimento, defendidos pela gestão do conhecimento, conjugados com a crescente responsabilização individual pelo exercício e trajectos sócio-profissionais, questionam, recorrentemente, práticas tradicionais de avaliação e compensação centradas, exclusivamente, na performance individual, pois estas reforçam atitudes e comportamentos tendentes ao individualismo excessivo. Os sistemas de avaliação e compensação de desempenho deverão englobar indicadores individuais incorporados com medidas da contribuição do indivíduo para o desempenho colectivo, visando estimular a cooperação e, por via desta, a partilha de conhecimento inter-colaboradores (Lerín et al., 2001; Yahya & Goh, 2002).

Assumindo os recursos humanos como pessoas e tratando-os como tal (Casse, 1994), a abordagem da avaliação e compensação de desempenho, numa óptica de gestão do conhecimento, coloca em relevo a justiça procedimental e de resultado, valorizando a transparência e percepção de equidade, desde a concepção e desenvolvimento do sistema, à sua integração ao longo do processo avaliativo, propriamente dito, bem como nos momentos de retorno da informação e dos resultados aos envolvidos (Thite, 2004).

Os sistemas de gestão das recompensas, incentivos e benefícios constituem um processo fulcral na sinalização de valores e comportamentos desejados num dado contexto, envolvendo condições facilitadoras de determinadas atitudes e comportamentos (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Contrapondo-se a políticas tradicionais baseadas nas funções, qualificações e na hierarquia, uma cultura de gestão de desempenho com sistemas de incentivos assume-se como um instrumento de integração, implicação, motivação dos colaboradores e do reconhecimento dos seus contributos para os objectivos estratégicos organizacionais. Santana et al. (2009) referem que para se conseguirem sinergias positivas entre processos de gestão dos recursos humanos e do conhecimento parece importante abandonar padrões tradicionais de gestão dos recursos humanos centrados no indivíduo, nas retribuições fixas, nas recompensas exclusivamente extrínsecas. Sendo requerida uma aposta na gestão de recursos humanos renovada, dirigida para a valorização do colectivo, com retribuições variáveis, recompensas extrínsecas e intrínsecas, no suporte a uma cultura organizacional favorável à aprendizagem e transmissão de conhecimentos.

Actualmente, a política de remunerações tem de estar coerente e integrada com a estratégia organizacional. Se os conhecimentos e competências são centrais na gestão do conhecimento, as recompensas (intrínsecas e extrínsecas) são a fonte de dinamismo do sistema (Kochanski & Risher, 1999 cit. in Thite, 2004), contribuindo para o desenvolvimento de um clima de confiança, de estímulo à participação, ao envolvimento e aquisição de novas competências.

Numa óptica de valorização da criação de novo conhecimento revela-se imprescindível recompensar abordagens de inovação ao trabalho e as designadas atitudes de risco (*risk taking attitudes*) que conduzam à promoção da criatividade na resolução dos problemas quotidianos das organizações e à ruptura com o *status quo* (Carter & Scarbrough, 2001; Yahya & Goh, 2002). Numa lógica conservadora de valorização da mera aplicação de conhecimento pré-existente, esta abordagem recompensadora revelar-se-ia, pelo contrário, contraproducente. A planificação do

sistema de recompensas deverá ajustar-se aos objectivos de investimento na gestão do conhecimento, visando reforçar comportamentos conformes aos valores e estratégia organizacional.

A transparência na definição de objectivos funcionais e do acordo mútuo quanto aos aspectos passíveis de avaliação são ferramentas relevantes na integração nos desempenhos individuais de diferentes acções que potenciem os diferentes processos do conhecimento. Todavia, frequentemente, não são suficientes, sendo necessária, por vezes, a alavanca dos “incentivos”. Com Kluge et al. (2002), entendemos neste conceito as recompensas, financeiras, ou não, conferidas aos colaboradores, que serão parceiros activos na gestão do conhecimento. Os incentivos financeiros, como os pagamentos variáveis, ou a oferta de *stock options* permitem criar um sistema diversificado complementar que inclui bónus concedidos por realizações específicas. Segundo Hartenstein (1988), é crescente o número de organizações que visam o desenvolvimento dos seus colaboradores, incrementando estímulos e sistemas de pagamento acoplados aos processos de desenvolvimento e aplicação de competências e conhecimentos. Os benefícios constituem uma componente da retribuição paga em numerário ou espécie, a curto ou longo prazo, e visam ser um complemento de carácter social aos benefícios estrita e legalmente obrigatórios. Os incentivos, por sua vez, são componentes variáveis de remuneração que pretendem recompensar elevados desempenhos, o cumprimento ou superação de objectivos preestabelecidos e, geralmente, têm carácter económico-financeiro.

I hope I have convinced you to look seriously at this subject as part of your reward strategy. It certainly is not for everyone perhaps not even a majority, at least not yet. I would encourage you to raise the question of its value and application for your own organization. Even if you are currently the leaders in your industry, in a world of seismic business shifts, in which the skills and contribution of your staff are increasingly becoming the single most important, sustainable source of competitive advantage and in which key skill shortages are increasingly evident in many technical and professional areas, can you ultimately do without establishing some form of relationship between competence and pay? Or are you in danger of losing your most competent, star players or, has happened in parts of the financial services sector, the bulk of a very successful team because someone else recognizes and rewards their competence more effectively than you do? (Brown, 1999, p. 171).

O pagamento total e outras recompensas associadas com a estratégia de negócio são cruciais num mercado de massificação de qualificações, mas escassez de talento (Zingheim, 1999). Para este autor:

It is important to do what matches your company's view of how best to encourage people to add value. Whatever you do, find something special and unique to make your company attractive. No company that is fully responsive to scarce talent challenges relies solely on financial rewards. While the economics of working are important, an exciting career with company that really cares about people counts most" (p. 565)

Denota-se, neste domínio, uma transição de sistemas de pagamento associados à função para sistemas associados ao executante da função, assim como uma análise dos resultados comportamentais do trabalho e não tanto da sua duração temporal (Thite, 2004). Se uma organização pretender potenciar uma cultura de aprendizagem não poderá continuar a pagar aos colaboradores segundo critérios temporais de antiguidade ou sem atender aos desempenhos como uma forma de expressão de um estilo comportamental, que deve expressar os valores organizacionais a potenciar (Quijano de Arana, 2000). Os sistemas de recompensa deverão estimular a atracção, retenção e motivação dos colaboradores e a partir daí assegurar os fluxos e a aplicação de conhecimento (Despres & Hiltrop, 1995).

Despres e Hitrop (1995) apresentam recomendações que aplicadas à planificação de programas de recompensa e incentivo devem ser vistos como sistemas compreensivos e integrados com outros sistemas organizacionais que envolvam mais do que a avaliação do desempenho, benefícios não monetários, incentivos e pagamentos básicos. Na era do conhecimento sugerem que os sistemas eficazes deverão incorporar três dimensões. Primeiro, deverão ser externamente competitivos no sentido de permitirem atrair e reter colaboradores competentes e deverão ser pensados no sentido de proporcionarem um sentimento de equidade interna. Em segundo, deverão ser percebidos como objectivos e consistentes ao longo do tempo e alinhados com os contributos para a orientação estratégica da organização. Em terceiro, deverão ser constituídos sob o pensamento da valorização primária e reforço de dimensões culturais e sócio-políticas (cf. Quadro 10).

Quadro 10 - Mudança nas organizações
[Adaptado de: Despres & Hiltrop, 1995, p.13]

	<i>A partir de...</i>	<i>Para...</i>
<i>Ambiente</i>	Variável, mas reconhecível	Complexo e em permanente mutação
<i>Organização</i>	Conjunto de indivíduos que executa instruções através de estruturas e funções	Comunidade de conhecimento sustentada na força de uma mente social colectiva
<i>Estrutura</i>	Atomística; Hierárquica; Mecanicista	Holográfica; orgânica
<i>Fronteiras</i>	Fixas; A organização possui uma identidade	Fluida; A organização funciona em rede, de acordo com objectivos e mudança nos tempos
<i>Enfoque da gestão</i>	Funções	Processos
<i>Autoridade/Poder</i>	Posicionamento hierárquico; comando e controlo	Influência profissional; comunicação;
<i>Controlo do trabalho</i>	Segundo processos de supervisão	Delegada nos colaboradores
<i>Controlo dos resultados</i>	Centralizada na gestão	Negociação entre supervisores e grupos de trabalhadores do conhecimento

É clara, hoje, na abordagem das relações laborais, a superação do prisma linear e reducionista patente nas clássicas teorias da troca social e da norma da reciprocidade, nas quais cada um dos colaboradores receberia determinadas vantagens por pertencer à organização, a troco das quais estaria hetero-disponível, dando correlativamente certas contribuições pessoais, numa mesma e exacta medida. Parece claro que o complexo comportamento dos colaboradores é, não só, influenciado por aquilo que recebem, objectivamente, da organização, mas também por todo um conjunto intangível de fenómenos e ainda pela antecipação subjectiva de futuros recursos. Segundo Lerín et al. (2001), a gradual transição de uma época materialista para uma dita pós-materialista irá acentuar-se, sendo expectável alterações nos valores laborais, diminuindo o enfoque no valor instrumental do trabalho, ou seja, a concepção estrita do trabalho como meio para o alcance de resultados, aumentando, gradualmente, o valor expressivo, simbólico e intrínseco do mesmo, em que a actividade laboral se afirmará como um fim em si mesma. Neste sentido, cientes de que a compreensão do envolvimento e motivação individuais extravasam a lógica materialista da troca social recíproca, os incentivos não financeiros (e.g., reconhecimento, prestígio e estatuto, maior autonomia) poderão, também, promover uma mudança organizacional no que diz respeito à cultura centrada no conhecimento, com a vantagem relativa de apresentarem um residual ou mesmo nulo impacto orçamental.

A análise, compreensão e intervenção nos domínios dos sistemas de recompensa, benefícios e incentivos implicam um foco sobre o conteúdo dos mesmos, mas também,

e de forma crescente, esta análise primária vê-se complexificada pela necessidade de atender aos aspectos particulares de como, processualmente, se conduz a sua aplicação e, também, à forma(s) como o processo é percebido e vivido, em termos de justiça, pelos colaboradores-alvo e pelos demais actores do sistema organizacional.

In the knowledge era, companies need to reward people effectively to ensure that customers and shareholders are well served. They can't just be paid for their time. Nor can they be rewarded using only money, as people work for a variety of reasons and cannot be motivated using a one-size-fits-all approach to rewards... In the knowledge era the employee value proposition includes both financial and nonfinancial rewards to work (LeBlanc, 1999, p. 577)

Os incentivos, quer assumam ou não um cariz financeiro, revelam-se fortemente contingenciais, marcados pela diversidade, seja cultural, etária e de experiência profissional, não sendo passíveis de uma análise simplista, nem descontextualizada, nem perene, nem fora do quadro valorativo dos agentes em causa, reclamando um acompanhamento e actualização sistemáticos.

Para Lee (1999), o pagamento com base em competências é usado como forma de retenção dos colaboradores. Os sistemas e esquemas de pagamento em organizações intensivas em conhecimento incluem características que sinalizam a importância de sinergias colectivas como bónus, baseados na performance colectiva, e no alcance dos objectivos organizacionais, bem como uma associação com o nível de conhecimento, competências e capacidades. Segundo Cabrera e Cabrera (2002), a alteração da percepção da estrutura de pagamento é um dos factores habitualmente referenciado para a promoção da cooperação nos dilemas sociais. Referindo-se a Lawler (2000) no sentido de aumentar e incentivar a partilha de conhecimento as organizações podem explorar duas vias. A primeira solução consiste numa recompensa selectiva das contribuições individuais, sendo que a recompensa não tem que ser monetária, mas deve ser contingente. Um segundo caminho, menos linear, passa por aumentar a percepção do valor do ganho colectivo, com a partilha individual. Os autores apologizam a promoção da identidade colectiva com a responsabilidade individual.

In a scenario where employees' incentives are aligned with extraordinary performance, sharing one's skills with others may harm one's capacity to outperform the rest. In order to eliminate this barrier, organizations could expand the concept of performance to include, in addition to business results, contributions towards building the organization's strategic capabilities. One of the most direct ways for an organization to achieve this transformation

is to align its human resource policies – selection criteria, performance appraisal, job definitions, career management, training and development, and compensation – with this new role demanded from employees. This organizational shift is, in fact, so deep that it even affects the nature of the psychological contract between the employee and the company: from a commitment on the part of the employee to seek outstanding performance to a commitment to also help create outstanding organizational capabilities... (Cabrera & Cabrera, 2002, p. 698).

A utilização de incentivos, nos contextos organizacionais, associada à gestão do conhecimento, não deve alimentar a propagação da “síndrome” de que o “conhecimento é poder”. Esta assumpção coloca a participação individual nos diferentes sub-processos do conhecimento (e.g., partilha) assente numa base de altruísmo ou boa vontade individual e numa perspectiva de actividades extra-papel, onde o sujeito partilha algo (para si) valioso. Analisando, deste modo, torna-se interpretável a expectativa generalizada de uma recompensa correlata da acção (tida como benfeitora) individual. Contrariamente, julgamos que o modelo mental, reclamado pela gestão do conhecimento, comuta a visão de uma acção individual assente no altruísmo para os seus antípodas, surgindo a preocupação com o próprio como base justificativa e impulsionadora da acção na participação nos sub-processos do conhecimento, tidos não como uma acção extra-papel, mas como comportamentos próprios e inerentes do seu papel. Adoptando um prisma de preocupação primária com o bem individual (e.g., manutenção sustentada do posto de trabalho), o (genuíno) colaborador do conhecimento partilha sem esperar, necessariamente, o indexado retorno ou reconhecimento, pois este é o comportamento que mais beneficia a organização e indirecta e diferidamente a si mesmo. A gestão do conhecimento reclama novos modelos mentais, entendidos como estrutura mental que permite ao indivíduo realizar as actividades com um pensamento e atitude abertos à melhoria contínua.

Considera-se que a integração da formação, da avaliação e compensação, num quadro de gestão integrada de recursos humanos, mais do que a formação por si só, pode assumir um papel fundamental na transmissão e assimilação do modelo mental reclamado por uma gestão de recursos humanos orientada pelo e para o desenvolvimento e retenção do conhecimento crítico.

Consideramos que o funcionamento integrado dos sub-processos de recursos humanos, convergente e alinhado com os objectivos estratégicos organizacionais poderá estimular, iterativamente, a contínua criação, o desenvolvimento, a partilha e aplicação de conhecimento-crítico e, simultaneamente, condicionar um ambiente envolvente,

facilitador e potenciador da extracção de benefícios do conhecimento que agrega pela sua transposição para a acção.

Consubstanciando-se a formação profissional como uma força motriz dos processos de criação e desenvolvimento de conhecimento na dinâmica da melhoria contínua a partir da aprendizagem e do conhecimento organizacional crítico, por si só, não está processualmente em condições de assegurar a necessária transferência do conhecimento para o desempenho e, por via deste, para os resultados da acção organizacional. A formação profissional, como processo e prática exemplificativa da gestão dos recursos humanos, deve dar continuidade e ser reforçada por outras políticas e práticas de gestão de recursos humanos como a avaliação de desempenho e a compensação (Ceitil, 2002).

É visível, hoje, uma clara assimetria no desenvolvimento comparativo dos processos e práticas de gestão de recursos humanos. Os apoios externos ao desenvolvimento da formação, bem como a conotação positiva desta face a outras como a avaliação e as problemáticas relativas à compensação estabeleceram, na nossa óptica, ritmos e sofisticacões diversas na forma como os trabalhadores são geridos, potenciando a existência de sistemas assimétricos e não integrados de gestão.

Não são claras as consequências da adopção de um prisma integrado face a um prisma não integrado. Não são evidentes os consequentes organizacionais de um alinhamento das práticas e dos pressupostos de processos de gestão de recursos humanos. Entendemos que, no que à valorização do conhecimento nas e das organizações diz respeito, um olhar para gestão de recursos humanos que se limite ao investimento na formação, *per se*, produzirá impactos significativamente inferiores aos que poderão ser estabelecidos quando se alinham estes investimentos com os decorrentes da avaliação e dos sistemas de compensação. Não bastará, assim, adoptando um prisma da formação atinente com a gestão do conhecimento, concentrar a atenção e acção nas iniciativas de formação, em sentido estrito. A formação profissional tratar-se-á, assim, de um processo necessário, ou mesmo indispensável, mas não será, em si mesmo, suficiente para assegurar que o conhecimento transite para a acção ou se explicita, em valor acrescentado, nos comportamentos. A facilitação da transferência do conhecimento para a acção estará associada a variáveis individuais, ambientais e de cultura organizacional. É requerida, desta forma, uma intervenção integrada de vários domínios da gestão de recursos humanos, na qual propomos um modelo teórico, também ele integrativo da formação, avaliação e compensação. Segundo Quijano de Arana (2000), o sistema de avaliação de desempenho, quando bem integrado no sistema

global de gestão de recursos humanos, faculta *outputs* que são bons *inputs* para o sistema de remuneração e de recompensas (estabelecimento de remuneração variável), para o de formação (levantamento das necessidades e avaliação de acções de formação). Deve, igualmente, incorporar-se no sistema de avaliação de desempenho critérios de desempenho relacionados com o conhecimento e aprendizagem, assim como apoiar os novos valores e comportamentos desejados através dos sistemas de Formação e de Comunicação.

Havendo poucas dúvidas de que os contextos organizacionais sofreram profundas alterações, durante as duas últimas décadas, é muito menos claro se a sua reconfiguração tem vindo a produzir uma tendência generalizada, que vá para além da dimensão discursiva, de reorganização do trabalho segundo princípios que emanam do paradigma da organização apelidado por aprendente, constituindo-se como ambientes de aprendizagem expansivos ao invés de restritivos (Keep, 2005). Face ao regime legal de formação profissional, com direitos e deveres das partes, que define conteúdos obrigatórios e mínimos quantitativos de formação, muitas organizações, assumem uma perspectiva restritiva de estrito cumprimento administrativo dos requisitos mínimos legais sem qualquer preocupação com a sua integração estratégica com demais processos. A este tipo de aposta na formação dos recursos humanos não subjaz, frequentemente, uma visão assente na sua instrumentalidade e potencial na optimização da aquisição, partilha e aplicação de conhecimento organizacional crítico, mas antes, uma visão de cumprimento, jurídico-burocrática, restritiva onde surge como uma obrigatoriedade periódica a cumprir. Deste modo, em muitos casos, a eficácia da formação e do processo formativo está enfermo e cai pela base, no momento fundacional que deveria determinar e legitimar o seu sentido, ou seja, na resposta a necessidades efectivas, cujo diagnóstico e avaliação, muitas vezes, não é concretizado, surtindo a sua eficácia, num prisma de potenciação do conhecimento organizacional, limitada ou inexistente. Assim, quando a formação é encarada pela organização como um constrangimento é manifesta e intuitiva a ausência de concepção estratégica e de uma cultura de formação ou, nas palavras de Rebelo (2006), de uma cultura orientada para a aprendizagem. As actividades formativas são percebidas como inúteis, ou mesmo prejudiciais, não existindo qualquer esboço de uma política de formação consistente e integrada (Beaver & Hutchings, 2005).

A transfiguração das organizações em “organizações que aprendem” não é apenas uma miragem teórica, mas, antes, algo que é exequível e que algumas organizações já alcançaram. Essas organizações adoptaram estratégias de mudança profunda baseadas nos seus recursos humanos (Lopes & Capricho, 2007).

Nas organizações, as mudanças operativas nestes domínios ocorreram, ou não, mas nos casos afirmativos operaram-se e operam-se a níveis e ritmos muito distintos, sendo isto gerador de diferenças, intra e inter-organizacionais. Este facto encontra-se patente em propostas múltiplas e híbridas de modelos de gestão e formação dos trabalhadores, cujas características mais ou menos sofisticadas nos permitem, no tempo actual e numa aproximação descritiva, sem se estabelecer, *a priori*, qualquer juízo valorativo¹⁰⁰, caracterizá-las e classificá-las, maturativamente, numa linha teórica evolutiva e dual, como próximas dos pressupostos ditos clássicos ou consentâneas com os emergentes da era do conhecimento. Para Grant (1996) existe entre estas perspectivas um potencial de conflito: “The principles of organization design suggested by knowledge-based approach conflict with those of other organizational models, particularly the bureaucratic and information-processing approaches (p. 120)”.

Em Portugal, como referiu Lopes (2008), assoma-se um desafio à reorganização e modernização das organizações, onde face a um meio externo que reclama uma mudança e transformação radicais se apresentam meios organizacionais internos rigidificados e cristalizados em práticas tácticas, inflexíveis e tipificadas em modelos burocrático-racionalistas, próprios dos tempos da primeira revolução industrial, que não só se revelam inadequados como se transformam em elementos “inibidores de uma estratégia de GRH evolutiva” (p. 31).

Considerando que a afirmação do paradigma da era do conhecimento se dá na razão inversa do declínio do paradigma tipificado na era industrial¹⁰¹, a prevalência contemporânea de pressupostos formativos deste será, eventualmente, um factor de

¹⁰⁰ Referimo-nos à constatação de que a predominância de pressupostos e modelos de gestão dos trabalhadores teoricamente anacrónicos não é, em si mesmo, um aspecto negativo, nem a assumpção de pressupostos ditos contemporâneos como algo em si mesmo positivo. Esta análise só é passível de ser realizada num enquadramento analítico dos consequentes desta opção e constatação empírica dos seus efeitos facilitadores ou inibidores na acção organizacional espácio-temporalmente contextualizada e relativizada.

¹⁰¹ Segundo Lopes e Capricho (2007), a velha sociedade assente no velho paradigma está num final de ciclo. Contudo, a transformação e o surgimento de novas empresas pós-tayloristas constitui um caminho longo e sinuoso. A sociedade e cultura da Europa Ocidental estão arreigadas a uma forte tradição hierárquica, com estruturas e relações de autoridade baseadas no controlo, dificultando a mudança, a aprendizagem e o trabalho em equipa.

constrangimento ou, pelo menos, de não facilitação para a mudança/desenvolvimento organizacional e social rumo aquele.

3. DINÂMICAS RELACIONAIS ENTRE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Procurar-se-ão introduzir e sistematizar neste tópico final do enquadramento teórico, e em jeito de transição para a lógica norteadora da componente empírica, contributos publicados, revistos e analisados da literatura científica disponível, nas ciências da organização, que permitam fundamentar e interpretar um crescente alinhamento e convergência funcionais entre processos nucleares de gestão de recursos humanos e de gestão do conhecimento, nas suas dimensões conceptuais e operacionais. Procurar-se-á uma crescente inteligibilidade das relações e suas implicações, que permitam um questionar e desconstruir científico de uma ideia (algo ingénua) de um sentido e valor instrumental, genérico e universal, para a aplicação de (quaisquer) projectos ou iniciativas de gestão do conhecimento¹⁰² e que permitam, também, ampliar a compreensão da sua proficiência e validade relativas, na estrita dependência dos contextos de operacionalização, das suas configurações e potencial de ajustamento e associação, face às características e estratégia de processos organizacionais culturalmente vigentes e co-existentes, sobretudo, dos relativos às pessoas e sua gestão, no quadro da cultura e orientação estratégica global gizada para a organização.

3.1. Análise sinóptica de estudos

Apresentam-se de seguida, em formato sinóptico, contributos para a problematização das dinâmicas relacionais, extraídos de três dezenas de estudos, publicados em revistas científicas na área das ciências da organização de natureza distinta e desenvolvidos com base em procedimentos analíticos diversos, bem como numa operacionalização diferenciada das variáveis (cf. Quadro 11).

¹⁰² Como algo que fará sentido em toda e qualquer organização, independentemente das suas características e fase do seu ciclo de existência, independentemente do sentido pré-existente e predisposição das pessoas para a problemática, bem como a natureza e grau de preparação da organização ao nível de processos afins.

Quadro 11
Sistematização de referências bibliográficas específicas sobre a relação entre gestão dos recursos humanos e gestão do conhecimento

<i>Autor</i>	<i>Ano de Publicação</i>	<i>Publicação</i>	<i>Tipologia de artigo – Natureza da investigação</i>	<i>Informações Adicionais</i>
Despres & Hiltrop	1995	<i>Employee Relations</i>	Teórico	
Bahrami & Evans	1997	<i>Human Resource Management</i>	Teórico	
Lee	1999	<i>International Journal of Innovation Management</i>	Teórico	
Godbout	2000	<i>Knowledge and Process Management</i>	Metodologia Qualitativa – Estudo de caso	Organização na área de prestação de serviços de consultoria
Soliman & Spooner	2000	<i>Journal of Knowledge Management</i>	Teórico	
Carter & Scarbrough	2001	<i>Education and Training</i>	Teórico	
Ardichvili	2002	<i>Advances in Developing Human Resources</i>	Teórico	
Fernández	2002	<i>Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones</i>	Teórico	
Yahya & Goh	2002	<i>Journal of Knowledge Management</i>	Metodologia Quantitativa – Análises Correlacionais	
Currie & Kerrin	2003	<i>Int. J. of Human Resource Management</i>	Metodologia Qualitativa – Estudo de Caso	Organização industrial sector farmacêutico
Hafeez & Abdelmeguid	2003	<i>Journal of the Operational Research Society</i>	Metodologia Quantitativa – Modelação da dinâmica de sistemas	
Hwang	2003	<i>Journal of Knowledge Management</i>	Teórico	
Scarbrough	2003	<i>International Journal of Manpower</i>	Metodologia Qualitativa – Estudo de caso	Organização do sector bancário
Pablos	2004	<i>Journal of European Industrial Training</i>	Metodologia Quantitativa – Modelação em Equações Estruturais	72 Organizações industriais – Conhecimento-Intensivas
Thite	2004	<i>The Learning Organization</i>	Teórico	
Whicker & Andrews	2004	<i>Asia Pacific Journal of Human Resources</i>	Teórico	
Cabrera & Cabrera	2005	<i>Int. J. Of Human Resource Management</i>	Teórico	
Haesli & Boxall	2005	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	Metodologia Qualitativa – Dois Estudos de Caso	Organizações industriais – Tecnologia de ponta
Oltra	2005	<i>Journal of Knowledge Management</i>	Metodologia Qualitativa – Três Estudos de Caso	Unidades de negócio de organizações multinacionais a operar em Espanha
Robertson & Hammersley	2000	<i>Journal of European Industrial Training</i>	Metodologia Qualitativa – Estudo de caso longitudinal	Contexto de consultoria especializada entre 1996-1998
Shih & Chiang	2005	<i>International Journal of Manpower</i>	Metodologia Quantitativa – Análise de Regressão	197 Organizações de sectores de actividade diversos - Taiwan
Gloet	2006	<i>Management Research News</i>	Teórico	
López, Peón & Ordás	2006	<i>Management Learning</i>	Metodologia Quantitativa – Modelação em Equações Estruturais	195 Organizações de sectores de actividade diversos, com mais de duzentos colaboradores – Espanha
Sloman & Philpott	2006	<i>Journal of European Industrial Training</i>	Metodologia Qualitativa – Análise de Casos	
Afiouni	2007	<i>Journal of American Academy of Business</i>	Teórico	
Parise	2007	<i>Advances in Developing Human Resources</i>	Metodologia de Análise de Redes Sociais	Apresentação de 3 casos
Svetlik & Stavrou-Costea	2007	<i>International Journal of Manpower</i>	Teórico	
Winkelen & McKenzie	2007	<i>The electronic journal of knowledge management</i>	Metodologia Qualitativa- Método de investigação interactiva	Investigação que envolveu gestores do conhecimento experientes, de 12 organizações de grande dimensão, do sector privado e público – Reino Unido
Edvardsson	2007	<i>Employee Relations</i>	Teórico	
Santana, Pastor & Sierra	2009	<i>Academia, Revista Latino-Americana de Administración</i>	Metodologia Quantitativa – Análises de regressão	64 Organizações do sector da indústria automóvel - Espanha

Gizando um fio condutor diacrónico e uma estruturação narrativa com base na natureza e conteúdo dos artigos, procuram-se apresentar e integrar, sinopticamente, concepções centrais de cada uma das referências expostas. Perfilhando este raciocínio

apresentaremos a informação em três blocos de artigos. Um primeiro, relativo às referências exclusiva e eminentemente teórico-conceituais, um segundo, dedicado às investigações que tenham recorrido a metodologias de investigação flexíveis, ou qualitativas, de natureza descritiva e, num terceiro e último bloco de artigos, apresentaremos os estudos que tenham adoptado metodologias de natureza fixa, ou quantitativa¹⁰³.

Validando o teor dos enfoques e das preocupações salientes das abordagens derivadas das gerações de investigação em gestão do conhecimento, onde se considerou que apenas aquando de uma segunda geração emergiu um genuíno e generalizado pendor para a valorização formal dos factores e actores sociais e humanos, os artigos publicados, detectados e seleccionados, no âmbito do estudo desta relação, surgem datados apenas a partir da segunda metade da década de 1990.

I- No âmbito dos artigos que incluímos no primeiro bloco destacamos Carter e Scarbrough que publicaram em 2001 o artigo intitulado: “*Towards a second generation of KM? The people management challenge*”. Nele procuraram reflectir sobre a evolução da gestão do conhecimento a partir das vantagens para a gestão de recursos humanos, argumentando a persistência de uma pressão e necessidade prementes de uma segunda geração que colocasse definitivamente as questões relativas às pessoas no cerne da discussão, defendendo a urgência operativa de uma maior interacção entre a gestão de recursos humanos e do conhecimento. Neste artigo documentam cinco perspectivas em gestão de recursos humanos, suas relações e implicações para a gestão do conhecimento nas organizações. O artigo desenvolve um referencial heurístico onde estes domínios procuram ser integrados como uma pré-condição para a eficácia da gestão dos trabalhadores. Os autores procuram ilustrar como as práticas de gestão não se operam num vazio teórico, antes requerem compatibilização e cuidada coordenação com as demais dimensões organizacionais. Apesar de defenderem que a gestão dos recursos humanos pode facultar um contributo importante para a gestão organizacional do

¹⁰³ Ao longo da narrativa indicar-se-á, para cada artigo, o título adoptado literalmente, no sentido de se manter intacto o sentido original de abordagem da relação entre as temáticas dos autores. Dos artigos sinopticamente expostos serão alvo de uma análise e exposição mais aprofundadas aqueles que melhor permitirão enquadrar teoricamente a componente empírica desta dissertação, identificados no quadro com sombreado.

conhecimento destacam as suas limitações, pois embora possam influenciar são incapazes de comandar factores mediadores, por vezes cruciais, como as respostas comportamentais, auto-determinadas, desejadas dos colaboradores ou o *stock* de capital humano e social disponível para a organização. Sinalizam, ainda, os aspectos temporais da intervenção em gestão de recursos humanos. Exemplificam que uma cultura organizacional que se revele resistente ao desenvolvimento da gestão do conhecimento será reflexo de uma construção histórica na organização, ao longo do tempo, logo, não passível de alteração directa e temporalmente imediata pela intervenção de processos de gestão dos recursos humanos. A partir destas limitações os autores sistematizam *políticas, recursos e contextos* onde a gestão de recursos humanos poderá influenciar a criação e desenvolvimento do conhecimento. No que toca às políticas, como dimensão antecedente e orientadora da formalização de práticas específicas de gestão (e.g., recompensa e desenvolvimento dos recursos humanos) apologizam a necessidade de congruência e um imperativo alinhamento entre a gestão do conhecimento, gestão dos recursos humanos e gestão organizacional. Relativamente aos recursos consideram que uma preocupação essencial da gestão de recursos humanos passará pela atracção e capacidade de retenção de colaboradores preciosos à acção e concretização da missão organizacional. A gestão das relações de emprego pode garantir recursos com valor acrescentado para a organização, ou, pelo inverso, a sua perda. As práticas de gestão influem no ciclo e no fluxo dos colaboradores que transitam no tempo pelo espaço organizacional. Influenciam e determinam a capacidade da gestão para se apropriar e utilizar as capacidades individuais e colectivas como recursos organizacionais. Estes recursos são um produto intermédio. Acumulam-se ao longo do tempo e facultam elementos para o desenvolvimento de capacidades organizacionais de longo prazo. O contexto cultural organizacional prevalecente actua como um factor relevante na modelação das atitudes dos colaboradores face à partilha do conhecimento, na determinação do que é ou não é conhecimento e na determinação da sua relevância. As práticas de gestão de recursos humanos podem ser cruciais na construção e desenvolvimento de ambientes organizacionais que potenciem a mobilização da base de recursos organizacionais pela nutrição sistemática do capital humano e social.

Whicker e Andrews publicam em 2004 um artigo de natureza teórica: “*HRM in the knowledge economy: Realising the potential*”. Apresentam uma reflexão analítica sobre a capacidade, apenas parcialmente demonstrada, da gestão dos recursos humanos se afirmar como parceira estratégica da gestão organizacional. Exploram as características

da economia do conhecimento e da gestão do conhecimento a partir da perspectiva da transformação estratégica da gestão dos recursos humanos¹⁰⁴. Nesta linha, Despres e Hiltrop (1995) publicam também um artigo precursor dedicado à análise da gestão dos recursos humanos na era do conhecimento intitulado: “*Human resource management in the knowledge age: current practice and perspectives on the future*”. Este artigo é paradigmático dos primórdios dos estudos acerca desta associação, revelando um equacionar dos processos tradicionais de gestão dos recursos humanos à luz dos desafios de uma nova era. Constitui um desafio reflexivo ao grau de preparação e robustez destes processos para os requisitos do gerir das organizações na era do conhecimento – “To what extent is HRM prepared to deal in knowledge-age management and organization?” (p.13).

Os autores facultam um conjunto de reflexões e contributos para a reanálise dos processos de gestão de recursos humanos tradicionais. Fundamentam que para uma efectiva era do conhecimento a função de gestão de recursos humanos necessitará de desenvolver formas renovadas de atracção, retenção e de motivação dos colaboradores¹⁰⁵. A organização e o trabalho intensivos em conhecimento requererão sistemas de compensação que facilitem os processos de desenvolvimento do conhecimento e os sistemas de recompensa deverão espelhar as mudanças operadas na própria organização do trabalho, reflectido numa mudança para sistemas mais flexíveis, orientados para processos e valorizando, de forma crescente, o desempenho colectivo em detrimento de, exclusivamente, a actividade individual¹⁰⁶. Este artigo reflecte a imperativa necessidade de mudança e evolução da forma de gerir os processos de recursos humanos, ajustando-os aos desafios do conhecimento e sua gestão.

¹⁰⁴ Definem como desafios e prioridades desta transformação: a capacidade de se tornar perito na identificação e definição de conhecimento e capacidades estratégicas; a gestão dos trabalhadores do conhecimento pelo suporte das interconexões entre o saber-aprendizagem-acção; a atribuição de valor ao conhecimento enquanto recurso organizacional e a minimização do risco organizacional relativo ao conhecimento.

¹⁰⁵ Neste domínio, consideram que os sistemas de recompensa tenderão a ocupar um papel nuclear para lidar eficazmente com esta nova realidade. Estarão reflectidos em diferentes formas de liderança, autoridade e estrutura, que serão determinantes do ambiente para uma organização intensiva em conhecimento. O sistema de recompensa na era do conhecimento deverá integrar o amplo conjunto de factores que afecta a performance do ser humano, ao invés de apenas a sua dimensão financeira e a orientação das fontes de motivação para factores extrínsecos. Estes recursos são encarados como necessários, mas não suficientes, constituindo um mero ponto de partida. O enfoque passará a ser mais em formas de alcance da motivação intrínseca, implicando uma reorientação dos sistemas de medida linear, objectivos e racionais para outros de ordem mais complexa e subjectiva. A recompensa e os sistemas de incentivo deverão estimular a gestão da informação e do conhecimento. As compensações na era do conhecimento deverão focalizar os desafios inerentes ao trabalho, em si mesmo.

¹⁰⁶ Este facto surge reflectido, por exemplo, em sistemas de pagamento indexados à performance dos grupos e equipas de trabalho.

Thite (2004) apresenta o artigo “*Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations*”. Com a gestão do conhecimento como objectivo estratégico e o aprender-a-aprender como arma estratégica, o foco corrente é em como catalisar o conhecimento de forma mais célere e efectiva que os competidores. A investigação tem demonstrado que são os modelos mentais das pessoas nas organizações que, primariamente, definem o sucesso de organizações intensivas em conhecimento. Este artigo salienta a importância da gestão de pessoas na economia do conhecimento. Explora desafios e identifica estratégias de recursos humanos chave para uma gestão do conhecimento centrada nas pessoas, em particular, destaca-se o acreditar na filosofia de recursos humanos, o institucionalizar o aprender a aprender, o adaptar os sistemas de recursos humanos aos desafios do novo tempo, nomeadamente o recrutamento a retenção, a gestão da performance e das recompensas.

Cabrera e Cabrera (2005) centraram-se no estudo do processo de partilha do conhecimento. Publicam o artigo: “*Fostering knowledge sharing through people management practices*”. Um artigo teórico-conceitual que sugere formas como a gestão da cultura e das práticas de gestão de recursos humanos poderão ser usadas para facilitar a transmissão do conhecimento nas organizações. O artigo analisa determinantes psicossociais da intenção de partilha de conhecimento. Um dos mecanismos pelo qual a transferência do conhecimento pode ocorrer nas organizações. O objectivo deste artigo consistiu em identificar as práticas de gestão dos recursos humanos que se afigurassem mais efectivas no estímulo da partilha do conhecimento. Iniciam por uma análise teórica dos aspectos psicossociais dos comportamentos de partilha do conhecimento, no sentido de se identificarem variáveis que facilitassem e encorajassem a partilha. Após a identificação de factores com impacto potencial, nestes comportamentos, avançam com práticas de gestão de recursos humanos que, segundo a sua revisão teórica, poderão potenciar a partilha do conhecimento no seio das organizações.

Gloet em 2006 publicou: “*Knowledge management and the links to HRM – Developing leadership and management capabilities to support sustainability*”. O objectivo deste artigo residiu na exploração de relações entre a gestão do conhecimento e a gestão de recursos humanos como forma de desenvolvimento da liderança e das capacidades individuais e organizacionais no suporte da sustentabilidade organizacional. Também Bahrami e Evans (1997) publicam um artigo de natureza teórica: “*Human resource leadership in knowledge-based entities: shaping the context of work*”. Os autores analisam a necessária transformação do contexto de trabalho em

organizações baseadas em conhecimento ou intensivas em conhecimento. Em particular exploram a transformação reclamada de uma visão tradicional da liderança organizacional, assente no exercício da autoridade. Defendem que os trabalhadores do conhecimento não poderão ser geridos numa lógica tradicional de comando e controlo. Os autores defendem, à época, a vivência de um estágio transicional, que se pode considerar a vivência de um sentimento, nas suas palavras, de “esquizofrenia”, pela coexistência de práticas e visões antagónicas, por vezes incompatíveis, ora burocráticas e assentes numa tradição administrativa e restritiva ora flexíveis e orientadas para os novos contextos e oportunidades de acção de uma renovada função de recursos humanos. Defendem o papel dos responsáveis e das equipas de recursos humanos na liderança e condução da transformação organizacional, procurando exercer influência sem abuso de autoridade; construir ligações para as demais funções e sectores organizacionais, encarando o seu papel como catalisador de uma transformação do contexto de trabalho rumo às características e requisitos de uma organização intensiva em conhecimento.

Lee (1999) publica um artigo de revisão de literatura que tituló: “*Taxonomy of HRM policies of knowledge-based firms: a resource-based explanation*”. O autor faculta uma taxonomia para classificar as práticas de gestão de recursos humanos, nas organizações intensivamente dependentes do conhecimento. Adoptando o prisma analítico das organizações baseadas em recursos categoriza políticas de recursos humanos num referencial baseado nos requisitos de conhecimento e dimensões de competências nucleares da organização. Procura explicar como as estratégias de *outsourcing*, *team-building* e iniciativas de investigação, formação e desenvolvimento são levadas a cabo por diferentes organizações, que possuem diferentes recursos e capacidades, assim como requisitos de conhecimento tácito e explícito muito distintos.

Ardichvili (2002) apresenta um artigo: “*Knowledge management, human resource development, and internet technology*” onde procura uma fusão de perspectivas. Explorando os contributos mais recentes no campo das soluções tecnológicas, explana a articulação entre soluções de gestão do conhecimento baseadas em tecnologias em rede e sistemas de desenvolvimento do potencial humano. Explora o papel da tecnologia na integração de processos de geração e partilha de conhecimento e correlato desenvolvimento individual e organizacional.

Fernández em 2002 publica um artigo teórico intitulado: “*Knowledge management and human resource management: a necessary convergence*”, onde o principal

objectivo consistiu em fundamentar e examinar a necessária convergência entre a gestão do conhecimento e a gestão estratégica de recursos humanos, integrando estes domínios do saber, a partir de uma visão da organização baseada em recursos. O conhecimento, o capital humano e o sistema de gestão de recursos humanos são encarados como activos estratégicos que podem converter-se em fontes de vantagem competitiva para as organizações. Isto, porque possuem as características dos activos estratégicos: são raros, valiosos, inimitáveis e insubstituíveis. O autor discute as implicações da convergência entre os domínios no âmbito da teoria dos recursos e capacidades.

Para Afiouni (2007) num artigo teórico intitulado: “*Human resource management and knowledge management: a road map toward improving organizational performance*” a articulação de iniciativas de gestão de recursos humanos com as de gestão do conhecimento contribuirá para uma melhoria e optimização da performance organizacional. Com base na perspectiva da organização baseada em recursos o autor articula os avanços da investigação em três áreas: capital intelectual, gestão do conhecimento e gestão dos recursos humanos, com o intuito de alcançar uma perspectiva holística da performance organizacional. Considera que as iniciativas de gestão do conhecimento convergem com as de gestão dos trabalhadores rumo ao desenvolvimento do capital intelectual e ao estímulo da performance organizacional. Particularmente, defende que as actividades de gestão dos recursos humanos não contribuirão directamente para a melhoria da performance organizacional, antes, suportarão a melhoria das capacidades e conhecimento dos colaboradores, facilitarão e estimularão a interacção interpessoal e grupal e o desenvolvimento do capital social; facilitarão as organizações na tarefa de armazenamento de recursos de conhecimento em sistemas de conhecimento, rotinas, processos e numa cultura, que, por sua vez, poderá influir na performance organizacional.

Hwang publica em 2003: “*Training strategies in the management of knowledge*”. Neste artigo conceptual defende que, a menos que as pessoas possuam a capacidade de aprendizagem para usarem o conhecimento de forma criativa, as iniciativas de gestão do conhecimento tenderão a fracassar. Gerir conhecimento envolve perspectivas e ferramentas de aprendizagem. O autor explora a concepção de aprendizagem e estratégias de formação que promovam a capacidade de aprender, que poderão nortear a planificação e implementação futura de intervenções em formação e o desenvolvimento de sistemas de gestão do conhecimento. O desafio, referem, consiste em conduzir os membros e actores organizacionais a incrementarem as suas capacidades de

aprendizagem e a contribuir para a aprendizagem dos demais. Analisam e propõem estratégias de formação que nutram e estimulam as capacidades individuais de aprendizagem. Sugerem que as estratégias de formação deverão estar alinhadas com questões estruturais e culturais, no sentido de se potenciar a capacidade colectiva de aprendizagem.

Edvardsson (2007) relata que é crescente a noção de dependência do conhecimento das pessoas e da gestão de pessoas, nomeadamente dos processos de recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, gestão do desempenho e das recompensas, assim como da criação de uma cultura de aprendizagem nas organizações. Analisa a lógica de diferentes estratégias e avança efeitos previstos ao nível comportamental de cada uma.

Svetlik e Stavrou-Costea (2007) apresentam um artigo intitulado: “*Connecting human resources management and knowledge management*” onde expõem um conjunto de referências que permite sustentar o valor desta aproximação. Os autores fundamentam a interface entre os domínios em questão por intermédio dos trabalhadores. Os autores partem da questão-problema de como a gestão de recursos humanos pode contribuir para as organizações intensivas e conhecimento e para a economia do conhecimento. O pressuposto defendido considera o valor da aproximação crescente entre os dois domínios. Se a gestão de recursos humanos versa sobre a gestão de pessoas e se os recursos mais valiosos das pessoas são os conhecimentos, então a gestão de recursos humanos e a gestão do conhecimento afiguram-se naturalmente associadas. Reforçam, mesmo, que se tornará difícil encontrar uma área onde os domínios não se aproximem e até intersectem. Para além disso, partilham actividades comuns como criação de unidades de trabalho, estímulos à cooperação e à comunicação. Se se comparar o ciclo de desenvolvimento do conhecimento com os processos de gestão de recursos humanos encontrar-se-ão diversas actividades comuns e partilhadas. A aquisição do conhecimento interliga-se com o recrutamento de pessoas e o estímulo à participação. A criação do conhecimento é alcançada pela criação de ambientes de suporte. Inclui, também, o investimento em programas de formação e desenvolvimento dos recursos humanos. A transferência do conhecimento interliga-se com várias formas de aprendizagem e com a criação de um ambiente de partilha. A utilização do conhecimento liga-se com o desenvolvimento dos recursos humanos por formas adequadas de liderança, divisão de funções e responsabilidades, sistemas de remuneração e de avaliação de desempenho. Os autores apresentam uma análise de seis

artigos publicados no *International Journal of Manpower* que demonstram o valor da integração entre os domínios.

II- No que diz respeito aos artigos desenvolvidos com base em metodologias de investigação qualitativa, Oltra (2005) publica um trabalho exploratório relevante sustentado em três estudos de caso: “*Knowledge management effective factors: the role of HRM*”. No âmbito do estudo da complexidade dos factores críticos que explicam a eficácia da gestão do conhecimento o autor contribui com um quadro de referência conceptual e empírico que associa, de forma inspiradora, a gestão de recursos humanos e a gestão do conhecimento. Adoptando metodologias qualitativas assentes em estudos de caso na recolha e análise de dados estuda três organizações intensivas em conhecimento (uma organização de consultoria; uma na área da manutenção de caminhos de ferro e uma terceira de concepção, produção e manutenção de equipamentos eléctricos) e unidades de organizações multinacionais a operar em Espanha, a partir das quais analisa as questões sociais e culturais como factores críticos de sucesso e insucesso de iniciativas de gestão do conhecimento. Identificando as limitações relacionadas com a especificidade cultural das práticas das organizações constituintes da amostra e da ausência de uma abordagem de estudo longitudinal, e por via destas as reservas na generalização dos resultados obtidos, conclui que o seu estudo permite suportar, de forma clara, que as questões humanas, sociais e culturais são basilares para o sucesso ou fracasso de iniciativas de gestão do conhecimento, nos contextos analisados.

Winkelen e McKenzie (2007) publicam: “*Integrating individual and organizational learning initiatives: working across knowledge management and human resource management functional boundaries*”. As iniciativas de gestão do conhecimento permitem à organização potenciar a aprendizagem a partir dos seus sucessos e fracassos. A natureza do processo de aprendizagem e de desenvolvimento do conhecimento organizacional implicam que se preste atenção também à aprendizagem individual. Este estudo qualitativo de carácter exploratório analisa várias formas de como as iniciativas de aprendizagem pela gestão do conhecimento (ao nível organizacional) e pela gestão de recursos humanos (ao nível individual) podem ser integradas de forma mais eficaz. Um questionário sobre as actividades e processos de aprendizagem individuais planificados foi aplicado em dez organizações de grande dimensão. Onze exemplos de

integração de iniciativas de aprendizagem individual e organizacional foram identificados. Os dados recolhidos foram analisados em entrevistas a especialistas nos processos de gestão dos recursos humanos e do conhecimento. Factores que influenciaram positivamente a integração foram encontrados, tais como o reconhecimento do valor do negócio e elevado nível de apoio. Factores restritivos para a integração foram a falta de mecanismos de coordenação entre funções e a cultura em que os gestores se sentiam incapazes de mudar práticas. Este artigo gerou um modelo que visa ser usado para uma abordagem individual e organizacional mais integrada rumo à aprendizagem.

Parise (2007) publicou: *Knowledge management and human resource development: an application in social network analysis methods*. Neste artigo descreve como a metodologia de análise de redes sociais pode contribuir para as iniciativas e esforços de gestão do conhecimento, que visam o desenvolvimento dos recursos humanos na contemporaneidade. Este estudo assenta em investigações preliminares em mais de oito dezenas de organizações. Em particular, são apresentados três casos ilustrativos de intervenções envolvendo: a) criação do conhecimento e inovação; b) transferência de conhecimento e retenção; c) conhecimento associado com a planificação de sucessões. O autor apresenta implicações metodológicas da análise de redes sociais para a implementação e avaliação de intervenções nestas temáticas.

Scarborough (2003) apresenta uma investigação qualitativa no artigo intitulado “*Knowledge management, HRM and the innovation process*”. Nele explora a ideia base de que o processo de inovação tem vindo a ser progressivamente intensificado pelos desenvolvimentos tecnológicos e organizacionais e onde o conhecimento é aplicado à geração de novo conhecimento. O artigo analisa um estudo de caso realizado numa entidade bancária e que foi marcado pelo fracasso decorrente do uso de estratégias eminentemente tecnológicas na implementação da gestão do conhecimento. Na explicação dos resultados desta experiência emergiram constrangimentos associados com a natureza do contexto social organizacional como detendo um papel crucial para a gestão do conhecimento. No caso deste contexto parece ter estado associado com o défice de redes intra-organizacionais e com a diversidade de identidades desenvolvidas pelas diferentes unidades de negócio. Estes resultados evidenciam várias implicações para o papel da gestão do conhecimento no processo de inovação. A gestão do conhecimento deve ser gerida como processo de inovação e não como uma mera ferramenta técnica. Destacam-se as dificuldades de libertar o conhecimento dos

constrangimentos estruturais preexistentes. A aquisição do conhecimento e a aprendizagem criam formas de especialização profissional, redes e identidades sociais que estão imbuídas de conhecimento em configurações específicas. O autor explora o processo de intersecção entre dois fluxos: o fluxo do conhecimento e o fluxo das pessoas nas organizações. Considera que há três aspectos particularmente relevantes na modelação do fluxo das pessoas, nomeadamente os métodos de selecção; as estratégias de compensação e os sistemas de planificação de carreira. Estes sistemas influiriam no tipo de conhecimento, sua aquisição, desenvolvimento e na predisposição das pessoas para o partilharem.

Currie e Kerrin, também com base numa metodologia de investigação qualitativa, publicaram em 2003: “*Human resource management and knowledge management – Enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company*”. Assumindo uma perspectiva de aprendizagem organizacional este estudo qualitativo reflecte sobre a problemática do gerir conhecimento destacando, em particular, a não predisposição dos colaboradores para partilharem conhecimento, assumindo esta eventualidade como elemento revelador da potencial centralidade das práticas de gestão de recursos humanos para a gestão do conhecimento. Os autores consideram o tributo que as práticas de gestão de recursos humanos poderão proporcionar, influenciando na estruturação e na cultura organizacionais de uma organização do sector farmacêutico. Apresentam um estudo de caso detalhado onde explicitam uma situação de fracasso de iniciativas de gestão do conhecimento, onde, apesar da utilização de práticas de gestão de recursos humanos, as questões culturais profundas se sobrepuseram e reflectiram na inibição da partilha e disseminação do conhecimento e não conseguiram ser favoravelmente debeladas e ultrapassadas.

Haesli e Boxall (2005) publicam o trabalho: “*When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations*”. Os autores referem a escassez de literatura científica que empiricamente explore as relações entre as iniciativas de gestão do conhecimento e as estratégias de recursos humanos. Neste artigo os autores centram-se no estudo das configurações das relações entre a gestão do conhecimento e a gestão dos recursos humanos, nomeadamente as práticas de contratação de pessoal, o recrutamento e a retenção, em indústrias dotadas de tecnologia de ponta, onde se pressupõe que predominem colaboradores altamente capacitados e onde o valor destes e do conhecimento seja reconhecido. Os autores identificam e exploram dois tipos de

ajustamentos ou configurações entre os domínios em estudo, defendendo que não existe uma única forma de aproximação entre as áreas (cf. Figura 3).

Procuram explorar o dilema de como desenvolver e proteger o capital intelectual e a imperiosa necessidade de complementaridade entre estratégias de gestão do conhecimento para acumular e disseminar conhecimento e as estratégias de recursos humanos para atrair e reter trabalhadores do conhecimento.

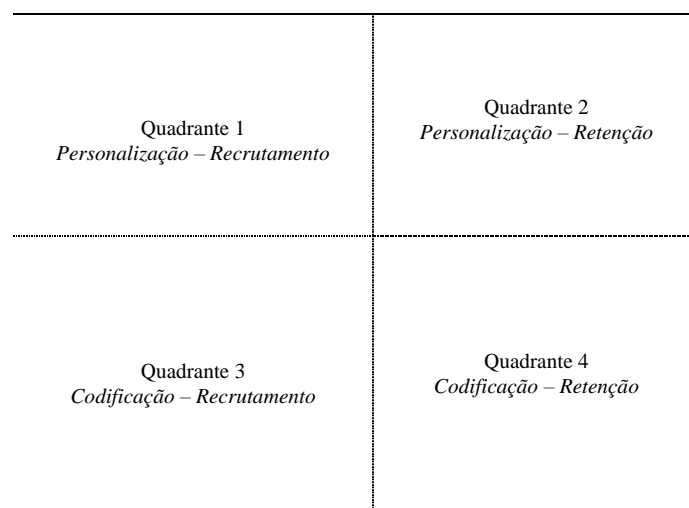


Figura 3 – Quatro configurações relacionais entre estratégias de gestão de recursos humanos e de gestão do conhecimento [Adaptado de Haesli & Boxall, 2005, p. 1972]

Num primeiro quadrante surge a “Personalização-Recrutamento”. Esta configuração revela um padrão contra-produtivo, que apresenta custos e um risco elevado de perda de conhecimento chave para os concorrentes. As estratégias de personalização são associadas a elevado *turnover* e novos recrutamentos. Apresentam-se elevados níveis de partilha de conhecimento pessoa a pessoa, num ambiente caracterizado por elevados níveis de *turnover* e necessidades correlatas de recrutamentos sistemáticos.

Num segundo quadrantes apresentam a configuração de “personalização-retenção”, que se revela um padrão adaptativo em ambientes em mudança acelerada e altamente tecnológicos. Elevados níveis de partilha de conhecimento, pessoa a pessoa e construção de confiança, ocorrem num ambiente de elevada capacidade de retenção e baixo nível de *turnover*. Esta estratégia permite às organizações criar barreiras à mobilidade dos seus recursos e activos mais valiosos.

Num terceiro quadrante apresentam a configuração – “Codificação-Recrutamento”. Uma via ajustada em mercados maduros e muito estáveis, mas que pode ser indesejável no longo prazo, pois coloca-se a ênfase em repositórios formais e memorização de documentação num ambiente de elevado *turnover* dos colaboradores e recrutamentos constantes.

No quarto e último quadrante – “Codificação-Retenção” os autores Haesli e Boxall (2005) enfatizam, ao nível da gestão do conhecimento, os repositórios formais de documentação, num ambiente de elevada capacidade de retenção dos recursos humanos, por baixo nível de *turnover*. Esta configuração revela-se um padrão apropriado em contextos onde a inovação não é uma questão central e onde a organização apresenta necessidades e défices ao nível da capacidade de codificação.

Haesli e Boxall (2005) desenvolvem, assim, uma abordagem integrativa de configurações das estratégias de recursos humanos e de gestão do conhecimento que enfatiza que as vias de codificação e de personalização não são mutuamente exclusivas, referindo-se, antes, a fortes tendências e orientações relativas face a objectivos estratégicos particulares. Negam a existência de uma melhor forma, em abstracto. Fazendo uso das suas palavras: “...there is no ‘one best way’ to manage knowledge and its links to HRM.” (p. 1973).

Solimon e Spooner a partir da análise de casos publicam em 2000 o artigo: “*Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management*”. Defendem que as actividades de gestão de conhecimento podem coadjuvar as organizações a resolver problemas de gestão de recursos humanos aos níveis local e global, e transformar gestores de recursos humanos em profissionais do conhecimento ou facilitadores, com a responsabilidade de desenvolver a competência dos colaboradores. Embora, nos últimos anos, a gestão de recursos humanos tenha vindo a desempenhar um papel cada vez mais importante na estrutura das organizações, consideram que ainda subsistem áreas em que poderá evoluir significativamente, no suporte à melhoria da posição competitiva das organizações. A título de exemplo, consideram que os programas de gestão de conhecimento deverão ser utilizados e desenvolvidos para reflectir as características da organização, potenciando a criação de confiança, respeito mútuo, a dedicação e coesão dos trabalhadores envolvidos. O papel da gestão de recursos humanos vai para além de mapear o conhecimento dos recursos humanos. Na verdade, uma parte significativa da função de gestão de recursos humanos está em identificar as lacunas de conhecimento(s) e auxiliar no preenchimento daquelas

que são as falhas estratégicas das organizações. O processo de mapeamento prospectivo do conhecimento serve como a exploração de oportunidades estratégicas para a organização, enquanto o mapeamento do conhecimento retrospectivo pode ser considerado como um alerta para as deficiências estratégicas que a organização tem de superar. A profundidade e a intensidade do conhecimento procurado irão ditar o número necessário de micro-níveis de mapeamento de conhecimentos. O compromisso deve ser estabelecido entre a utilidade do conhecimento (níveis de mapa do conhecimento micro) e os custos previstos desse exercício de mapeamento. Apologizam que embora a gestão do conhecimento eficaz possa ser dispendiosa, a ineficiente gestão do conhecimento sê-lo-á, indubitavelmente, muito mais.

Godbout em 2000 publicou o artigo com o título: “*Managing core competencies: the impact of knowledge management on human resources practices in leading-edge organizations*”. O autor defende que para que possa ser um suporte da estratégia de negócio a gestão de recursos humanos terá que sofrer uma transformação significativa. A chave desta transformação consistirá na redefinição do conceito de função em competências individuais e a de unidades organizacionais em arquiteturas de competências nucleares. O autor ilustra esta transformação recorrendo ao estudo de casos exemplificativos da gestão no sector da consultoria industrial.

III- Relativamente a artigos com estudos de natureza empírica e que tenham recorrido a metodologias quantitativas, Yahya e Goh (2002) publicam uma investigação intitulada: “*Managing human resources toward achieving knowledge management*”. Os autores defendem que o enfoque da gestão do conhecimento deve colocar-se nos seres humanos, em si mesmos, e no impacto da gestão dos recursos humanos nas práticas de gestão do conhecimento. Este artigo analisa a associação entre a gestão de recursos humanos e a gestão do conhecimento. Adoptando a metodologia de investigação por questionário, aplicados a 300 gestores de organizações de diversos sectores de actividade na Malásia, procuraram, especificamente, estudar a associação entre quatro áreas da gestão de recursos humanos (formação, tomada de decisão, avaliação de desempenho e sistemas de recompensa), com cinco áreas da gestão do conhecimento (aquisição, documentação, transferência, criação e aplicação do conhecimento). Os resultados deste estudo de natureza correlacional sugerem que uma organização do conhecimento requer abordagens de gestão distintas das de uma organização que não

valoriza o conhecimento. Aqui, o papel da gestão de recursos humanos é considerado como único. No âmbito do desenvolvimento dos colaboradores, o enfoque deve colocar-se na qualidade, criatividade, liderança e capacidades de resolução de problemas. O design de um sistema de recompensas deverá promover a performance de grupo, a partilha do conhecimento e o pensamento inovador. Os sistemas de avaliação deverão ser a base da avaliação das práticas de gestão do conhecimento e um *input* para redireccionar os esforços e investimentos nessa área. Yahya e Goh (2002) consideram que a formação deve permitir o desenvolvimento de pessoas capazes de instrumentalizar informação interna e externa e transformá-la em conhecimento organizacional. Esta deve centrar-se no desenvolvimento de capacidades de liderança e de gestão da mudança, criatividade, capacidades de resolução de problemas e qualidade. Entendem que a formação deve articular-se com dois instrumentos fundamentais no suporte da transformação dos modelos mentais e dos comportamentos: o sistema de avaliação de desempenho e o sistema de recompensas. Consideram que os processos de recursos humanos de organizações que se estão a transformar em organizações do conhecimento são distintos daqueles que se encontram em organizações que vivenciam momentos preliminares deste processo. Os autores indagam sobre as tipologias e configurações mais adequadas dos processos de gestão dos recursos humanos no suporte dos vários momentos da transformação e maturação organizacionais.

Hafeez e Abdelmeguid publicam em 2003 o artigo: “*Dynamics of human resource and knowledge management*”. Sustentando-se na dinâmica dos sistemas, ilustram a relação entre recrutamento, formação, competências e conhecimento num diagrama causal. Estratégias para a gestão dos recursos humanos são desenvolvidas a partir de análises temporais. Os autores defendem que a modelação de sistemas dinâmicos permitirão estruturar estratégias mais eficientes de gestão dos recursos humanos.

Pablos (2004) publica: “*Human resource management systems and their role in the development of strategic resources: empirical evidence*”. Este artigo, assente em metodologia quantitativa (modelação em equações estruturais), assumiu um duplo objectivo. Primeiro, facultar uma grelha de leitura da ligação entre gestão de recursos humanos, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Segundo, propõe um modelo de equações estruturais e testa-o numa amostra de organizações industriais, em Espanha. O autor realizou um inquérito utilizando um questionário (com 5 opções de resposta, desde totalmente em desacordo a totalmente em acordo) auto-administrado numa amostra inicial de 2136 empresas industriais, com mais de 100 colaboradores,

tendo-se recebido 123 respostas válidas relativas a 69 gestores e directores de recursos humanos, 19 gestores do conhecimento, 35 gestores e directores e os demais enquadrados na categoria - outros¹⁰⁷. Usando a modelação em equações estruturais testou-se um modelo hipotético onde os sistemas de gestão de recursos humanos contribuiriam para a criação de *stocks* de conhecimento ao nível individual – capital humano. Em termos sintéticos, o presente estudo visou duas grandes questões. Em primeiro lugar analisar o impacto de um sistema particular de recursos humanos na criação/aquisição, desenvolvimento de stock de conhecimento ao nível individual. Em segundo lugar visou analisar a influência de vários stocks de conhecimento em distintos níveis ontológicos (individual, grupal e organizacional), na eventual criação de vantagens competitivas sustentáveis¹⁰⁸.

¹⁰⁷ Através de uma análise de *clusters* (denominados: agressivo; solitário; explorador) constatou-se que num primeiro apenas 72 organizações podiam ser caracterizadas como agressivas, enquanto entidades intensivas em aprendizagem, ou seja, exibiam elevados níveis de aprendizagem interna, aprendizagem externa, aprendizagem radical e elevada velocidade de aprendizagem. Exclusivamente estas foram consideradas neste estudo. O segundo cluster ficou formado por 36 empresas rotuladas por solitárias. Os níveis de aprendizagem interna e externa e a rapidez da aprendizagem organizacional estão abaixo da média, havendo o mínimo da eficiência no que à aprendizagem organizacional diz respeito. Por fim, num terceiro cluster nomeado por explorador foram incorporadas 15 organizações. As organizações exploradoras caracterizam-se por um baixo nível de aprendizagem interna e elevados níveis de aprendizagem externa. Estão focalizadas no aumento da aprendizagem incremental ao invés da aprendizagem radical. Como resultado da sua exploração de distintos tipos de conhecimento organizacional a sua base de conhecimento é geralmente ampla.

¹⁰⁸ Foram formuladas as seguintes hipóteses: (H1) um sistema interno de recursos humanos está positivamente associado à criação de stocks de conhecimento no nível individual (capital humano); (H2a) O stock de conhecimento no nível individual (capital humano) está positivamente associado à criação de vantagens competitivas sustentáveis; (H2b) O stock de conhecimento no nível grupal está positivamente associado à criação de vantagens competitivas sustentáveis; (H2b1) O stock de conhecimento interno no nível grupal (capital relacional interno) está positivamente associado com a criação de vantagens competitivas sustentáveis; (H2b2) O stock de conhecimento externo no nível grupal (capital relacional externo) está positivamente associado à criação de vantagens competitivas sustentáveis; (H2c) Stocks de conhecimento ao nível organizacional estão positivamente associados à criação de vantagens competitivas sustentáveis. (H2c1) O stock de conhecimento organizacional, baseado em tecnologia (capital tecnológico) está positivamente relacionado à criação de vantagens competitivas sustentáveis. (H2c2) O stock de conhecimento ao nível organizacional (capital organizacional) está positivamente associado à criação de vantagens competitivas sustentáveis.

As hipóteses (H2b1) e (H2b2) obtiveram resultados estatisticamente não significativos; H2c1 obteve resultados positivos estatisticamente significativos e (H2c2) também positivos, mas não significativos estatisticamente.

O primeiro conjunto de hipóteses testado versou sobre a relação entre práticas específicas de recursos humanos e o stock de conhecimento no nível individual. As evidências empíricas, neste ponto, revelaram uma relação estatisticamente significativa e positiva corroborando a hipótese (H1).

O segundo bloco de hipóteses englobou a associação entre o stock de conhecimento, em diferentes níveis de análise, e a criação de vantagens competitivas. Aqui, somente duas das hipóteses formuladas foram empiricamente sustentadas. Em primeiro lugar, o capital humano, ou seja o *stock* de conhecimento ao nível individual, apresentou uma relação positiva significativa com a criação de vantagens competitivas sustentáveis (H2a). O mesmo ocorreu com o stock de conhecimento organizacional baseado em tecnologia (H2c1), que também apresentou uma relação estatisticamente significativa e positiva. Todas as demais hipóteses revelaram valores positivos, porém estatisticamente não significativos.

Shih e Chiang (2005) apresentaram um trabalho assente numa metodologia de investigação quantitativa: “*Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development*”¹⁰⁹. A partir da administração de questionários e da análise estatística multivariada, em particular a análise de regressão múltipla hierárquica, examinaram as relações entre as estratégias de gestão organizacional, de recursos humanos e do conhecimento, bem como a influência interactiva entre as três. A avaliação da eficácia da gestão do conhecimento foi realizada com base no julgamento e percepção dos inquiridos. A amostra estudada foi de 147 empresas de grande dimensão de Taiwan, pertencentes a áreas diversas como a banca, serviços e indústria.

As hipóteses de investigação foram no âmbito da relação entre estratégia organizacional, de gestão dos recursos humanos e estratégia de gestão do conhecimento¹¹⁰. Em síntese, os resultados acrescentam sólidos argumentos para a confluência entre os domínios, mais do que no mero campo das práticas ao nível das estratégias. Revelaram que as organizações que perseguiram uma estratégia organizacional de liderança, pelo controlo de custos, e uma estratégia de recursos humanos burocrática estariam mais predispostas para adoptar estratégias de codificação

¹⁰⁹ Cujas ideias chave foram selectivamente introduzidas e parcialmente expostas num ponto anterior.

¹¹⁰ As hipóteses consistiram em: (H1) Estratégia organizacional está associada com a estratégia de gestão do conhecimento; (H1.1.) Se uma organização adoptar uma estratégia organizacional de liderança pelo controlo de custos a configuração estratégica de gestão do conhecimento tenderá a aproximar-se das estratégias de codificação; (H1.2.) Se uma organização adoptar uma estratégia organizacional de diferenciação a configuração da estratégia de gestão do conhecimento tenderá a aproximar-se das estratégias de personalização. As hipóteses de investigação no âmbito da relação hipotética entre as estratégias de gestão de recursos humanos e do conhecimento consistiram em: (H2.) Estratégia organizacional de recursos humanos está relacionada com a estratégia de gestão do conhecimento; (H2.1) Se a organização adopta uma estratégia interna e orgânica de recursos humanos a sua estratégia de gestão do conhecimento tenderá a aproximar-se das estratégias de personalização; (H2.2.) Se uma organização adoptar uma estratégia de recursos humanos externa e burocrática a sua estratégia de gestão do conhecimento tenderá a aproximar-se das estratégias de codificação. Por último, no que diz respeito ao ajustamento e eficácia da gestão do conhecimento, os autores delinearam as seguintes hipóteses: (H3.) O ajustamento entre a estratégia organizacional e a estratégia de gestão do conhecimento está relacionado com maior eficácia da gestão do conhecimento. (H4.) O ajustamento entre a estratégia de recursos humanos e a estratégia de gestão do conhecimento relaciona-se com uma maior eficácia da gestão do conhecimento.

No que concerne ao primeiro bloco de hipóteses, os resultados indicaram que organizações com estratégia de liderança pelo custo tendiam a adoptar estratégias de codificação. De modo inverso, organizações que perfilhavam estratégias de diferenciação aproximavam-se de estratégias de personalização em gestão do conhecimento. Deste modo, a primeira hipótese (H1) foi suportada, ou seja, na amostra estudada, a estratégia organizacional relaciona-se com a estratégia de gestão do conhecimento. A segunda hipótese foi, também, estatisticamente confirmada. Ou seja, a estratégia de recursos humanos e a estratégia de gestão do conhecimento associam-se. Aqui, as organizações que perfilham estratégias orgânicas tendem a adoptar estratégias de personalização, enquanto que as que adoptam estratégias burocráticas tendem a desenvolver estratégias de codificação. As hipóteses 3 e 4 foram também estatisticamente confirmadas. A eficácia da gestão do conhecimento parece depender do ajustamento entre a estratégia de gestão do conhecimento, a estratégia organizacional e estratégia de recursos humanos, traduzindo-se um incremento do ajustamento em melhorias na eficácia.

em gestão do conhecimento. Empresas que adoptavam estratégias organizacionais de diferenciação e de recursos humanos mais orgânicas estavam associadas com o uso de estratégias de personalização em gestão do conhecimento, assentes em relacionamentos mais duradouros e num maior comprometimento. Este estudo demonstra que o grau de ajustamento entre a estratégia de gestão do conhecimento, a estratégia organizacional e a estratégia de recursos humanos está significativamente relacionado com a eficácia da gestão do conhecimento, em termos de resultado do processo, capacidade de aprendizagem e resultados organizacionais.

López, Peón e Ordás (2006) publicaram na revista “Managing Learning” um artigo, com recurso a metodologia quantitativa (modelação em equações estruturais), intitulado “*Human resource management as a determining factor in organizational learning*”¹¹¹. O papel da gestão de recursos humanos em organizações aprendentes tem sido discutido por muitos investigadores. É sugerido que as funções mais tradicionais deverão ser transformadas para estimularem o enfoque pretendido na aprendizagem e assim auxiliarem no alcance dos objectivos organizacionais. A partir desta hipótese de estudo, depreende-se que haverá diferenças, pois se a gestão de recursos humanos deve ser adaptada para se potenciar a aprendizagem organizacional, nem todas as configurações de gestão dos recursos humanos serão igualmente eficazes neste domínio. Os autores, reconhecendo a escassez de estudos quantitativos entre os dois domínios, propõem neste trabalho o estudo relacional entre práticas de gestão de recursos humanos (nomeadamente, a formação, a compensação e a tomada de decisão) e a aprendizagem organizacional.

Trata-se de uma investigação com recurso ao inquérito por questionário auto-administrado numa amostra de empresas com mais de 200 colaboradores¹¹², numa amostra de 195 empresas de uma população de 2740. As hipóteses sob investigação foram testadas usando a técnica da modelação em equações estruturais¹¹³.

¹¹¹ Embora a relação estudada ocorra com a concepção de aprendizagem organizacional e não com a gestão do conhecimento, devido à similitude interpretativa das noções, conferida pelos autores e da por nós assumida, confere-se sentido e legitima-se a sua inclusão nesta sinopse. Interpreta-se o enfoque na temática da aprendizagem ao invés de na gestão do conhecimento pela circunscrição instrumental na área de especificidade da revista onde surge publicado, mais do que de um real afastamento temático ou conceptual. Este facto é patente na p. 223 do artigo, onde os autores apresentam como componentes da aprendizagem organizacional a aquisição de conhecimento; a distribuição do conhecimento; a interpretação e a memorização organizacional.

¹¹² A opção pela não inclusão de organizações com menos de 200 colaboradores fundamenta-se pela consideração de que nestas os processos de aprendizagem tendem a não estar formalizados.

¹¹³ Os questionários, desenvolvidos e validados especificamente para este estudo, foram direccionados para preenchimento por gestores e funções directivas. No processo de investigação instrumental

Os resultados sustentam que a contratação selectiva, a formação estratégica e a participação dos colaboradores na tomada de decisão está positivamente relacionada com a aprendizagem organizacional. Contrariamente ao hipotetizado os resultados revelaram que a aprendizagem organizacional não é influenciada de forma estatisticamente significativa pelo sistema de recompensas. Os resultados não permitiram suportar a ideia de que os sistemas de recompensa e incentivo, focalizados na performance, influenciam de forma positiva a aprendizagem organizacional. Os autores interpretam este facto com os pressupostos da concepção de sistemas de recompensa no contexto cultural sob análise onde persiste de forma generalizada a recompensa individualizada.

Há evidências que sustentam que os profissionais de recursos humanos deverão abandonar a insistência na prerrogativa tradicional de direcção baseada no comando e no controlo e assumir um estilo mais “*soft*” que estimule e encoraje o comprometimento com valores organizacionais, no sentido de se estimular a criação de conhecimento e a aprendizagem. Devendo ser enfatizado que a orientação para a aprendizagem é baseada no desenvolvimento partilhado de objectivos e valores e que a aprendizagem nessas organizações é uma preocupação em todos os níveis hierárquicos. A aprendizagem não poderá continuar a ser encarada como responsabilidade circunscrita a alguns. A partir de análises de equações estruturais os autores facultam evidências estatísticas de dinâmicas de influência e de como processos tradicionais de gestão dos recursos humanos – selecção; formação e participação – podem ser adaptados para facilitar e promover o desenvolvimento da aprendizagem.

Santana, Pastor e Sierra publicam em 2009 um artigo subordinado à temática: *Managing knowledge through resource management: Empirical analysis on the Spanish automotive industry*. Um artigo onde exploram o papel da gestão dos recursos humanos na gestão do conhecimento. Desenvolvem uma investigação numa amostra de 64 organizações industriais, do *cluster* da indústria automóvel, com recurso a metodologia quantitativa. Através da análise de regressão testam conexões entre processos de gestão de recursos humanos e processos de criação e transferência de conhecimento. Defendem

procedeu-se a um duplo pré-teste dos instrumentos dirigidos quer para as práticas de recursos humanos, quer para o processo de aprendizagem organizacional, assegurando-se a validade de conteúdo, de constructo e discriminante.

As hipóteses sob investigação foram: (H1) Práticas de contratação selectiva apresentam efeitos positivos na aprendizagem; (H2) Formação estratégica aumenta de forma significativa a aprendizagem organizacional; (H3) Compensação contingente influencia positivamente a aprendizagem e (H4) A participação dos colaboradores tem um efeito positivo na aprendizagem organizacional.

que o papel da gestão dos recursos humanos na faceta da gestão do conhecimento que se orienta para as pessoas incide nas capacidades, na motivação e nas oportunidades. Isto, para que se possa gerar e mobilizar conhecimento que redunde em benefício organizacional. Propõem um modelo que se centra na análise daquelas três dimensões como antecedentes dos resultados da gestão do conhecimento, nomeadamente as dedicadas a captar, melhorar e desenvolver capacidades para que os colaboradores entendam e criem novo conhecimento; as dedicadas à motivação dos colaboradores para que se impliquem nos processos de transferência e/ou criação de conhecimento e, ainda, aquelas que procuram criar contextos que facilitem e facultem oportunidades aos colaboradores para transferir, manter e criar conhecimento.

As diferentes práticas de gestão dos recursos humanos (e.g., selecção, formação e desenvolvimento profissional, sistemas de compensação) podem complementar-se no momento de incidir nas capacidades, motivação e oportunidades dos colaboradores, mas podem associar-se, também, cada uma delas em separado, de forma dominante a cada uma daquelas três dimensões. Neste âmbito, os autores defendem que é possível considerar que algumas práticas terão um papel especial sobre as capacidades (e.g., selecção e formação dos recursos humanos), outras serão mais relevantes no campo da motivação (e.g., sistemas de recompensa e de avaliação do desempenho) e outras ainda serão relevantes ao nível das oportunidades (e.g., sistemas de comunicação e cooperação).

No que diz respeito às capacidades, as organizações poderão adquiri-las por intermédio da selecção de colaboradores ou poderão suportar o seu desenvolvimento pelo investimento na formação e desenvolvimento dos seus recursos humanos. Deste modo, quer a selecção quer a formação poderão ser perspectivadas como processos com influência determinante no assegurar que os colaboradores possuam as competências e capacidades fundamentais à acção organizacional. No que diz respeito à motivação, defendem um papel nuclear dos processos de avaliação de desempenho e dos sistemas de recompensa e incentivo. Por último, consideram que as práticas de gestão dos trabalhadores podem favorecer as oportunidades para se criar, manter e transferir conhecimento. Pelo que quando as organizações criam oportunidades de comunicação e cooperação favorecem um clima social que facilita a transferência e criação de conhecimento.

O principal contributo deste trabalho consistiu numa contribuição empírica para a investigação das conexões complexas entre a gestão dos recursos humanos e do

conhecimento nas organizações. Propôs-se e comparou-se um modelo que diferencia três blocos de práticas de gestão dos recursos humanos, que poderiam influenciar na transferência e criação de conhecimento: as relativas ao desenvolvimento de capacidades nos colaboradores – selecção, formação e desenvolvimento profissional; as centradas na motivação – retribuição e sistemas de avaliação do desempenho e ainda as centradas em facultar aos colaboradores as oportunidades – de comunicação e cooperação – para criar e transferir conhecimento.

No que diz respeito à geração de atitudes e comportamentos orientados para o conhecimento e motivação, os sistemas de avaliação do desempenho revelaram-se os detentores de maior potencial. Em particular, reforça-se a importância de uma perspectiva inovadora da avaliação, sofisticada, que estimula a avaliação frequente, com recurso a fontes diversas e a consideração de critérios múltiplos.

Surpreendentemente, os sistemas de recompensa, nesta amostra, parecem não ter um efeito directo significativo sobre a transferência e criação do conhecimento. Os autores consideram que este resultado pode interpretar-se pelo facto de os sistemas de retribuição considerados serem uma condição necessária, não suficiente para o estímulo da transferência e criação do conhecimento. A necessidade de complementaridade com outras práticas, mas, sobretudo, o alargamento da concepção de recompensa às dimensões intrínsecas é considerada uma questão a testar em futuras investigações.

Os resultados corroboram a importância da comunicação e cooperação na transferência e criação do conhecimento, pelo estímulo à aprendizagem e incentivo aos níveis de participação dos colaboradores. Pelo contrário, os resultados obtidos revelam que as práticas orientadas para as capacidades dos colaboradores não são significativas para os resultados de gestão do conhecimento analisados. Estes resultados reforçam a importância de a organização estimular a criação de condições que melhorem a motivação e as oportunidades de aplicação do conhecimento nas actividades individuais, sendo importante estimular uma atitude orientada tanto para o colectivo, como para um espírito empreendedor de natureza individual, que permitam ter colaboradores individualmente eficientes no seu trabalho e simultaneamente cooperantes.

Da análise e revisão sinóptica da literatura efectuada foi notório que os primeiros artigos publicados se centraram num rumo de constatação e análise das transformações requeridas à função, aos processos e práticas tradicionais de gestão dos trabalhadores, no sentido de acompanharem a tendência e cadência iniludível da transformação da

sociedade numa lógica de orientação para o valor estratégico do conhecimento humano para as organizações.

A partir desta plataforma lógica conceptual muitos autores avançaram e passaram a centrar-se nas consequências para o gerir do conhecimento e para o comportamento organizacional da assumpção heterogénea de determinadas perspectivas vigentes, dominantes (na forma e nas orientações culturais de processos específicos) de gestão dos recursos humanos. Ainda que estas duas vias de análise sejam plausíveis e pareçam confluentes, o seu objecto privilegiado de estudo pode considerar-se, no limite, distinto, surgindo na primeira o enfoque colocado directamente na (transformação da) gestão dos recursos humanos e na segunda perspectiva surgindo já, explicitamente, a gestão do conhecimento, colocada no centro da análise, afigurando-se a gestão dos recursos humanos como variável contextual que nela pode influir, como factor condicionante.

Para além da variação de matizes e enfoques temáticos é ainda possível constatar na literatura analisada, uma evolução na natureza metodológica das investigações presente nos artigos seleccionados, desde os pioneiros, eminentemente teórico-conceptuais, despoletadores e problematizadores, analítica e reflexivamente, de ideias e lógicas relacionais, que transitaram e evoluíram, gradualmente, para o aprofundamento destas concepções, por intermédio da diferenciação e complexificação de estudos empíricos, com recurso a metodologias de índole qualitativa, com base na análise e estudo de casos muito diversos, que permitem análises casuísticas aprofundadas. Mais recentemente, surgem investigações que privilegiam análises com recurso a metodologias quantitativas e análises estatísticas multivariadas, em particular com recurso à análises de regressão e modelação em equações estruturais, onde se preconiza a investigação por questionário assente em investigação instrumental, com o objectivo de estudo de variáveis particulares nos dois domínios e suas inter-relações empíricas¹¹⁴ através do teste estatístico de hipóteses, permitindo a aproximação sistemática dos domínios da conceptualização e operacionalização em contextos organizacionais de naturezas, culturas e dimensões muito diversos. Sustentando-nos nesta linha metodológica de investigação das temáticas e inspirando-nos neste substrato diverso de estudos iremos, numa segunda parte desta dissertação, procurar a partir do desenvolvimento de dois estudos empíricos facultar alguns contributos para o prolongamento e prossecução do

¹¹⁴ Esta evolução corrobora o percurso dos trilhos de investigação anteriormente aludido no ponto 1.1.2 relativo à conceptualização e evolução geracional da investigação e intervenção em gestão do conhecimento, com recurso a perspectiva analítica de Reichers e Schneider (1990), advinda de outro domínio conceptual.

estudo e compreensão científicos desta problemática relacional de processos em organizações de um sector de actividade específico.

SEGUNDA PARTE

ESTUDOS EMPÍRICOS

INTRODUÇÃO – DELIMITAÇÃO DOS ESTUDOS E ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

Como se procurou evidenciar e sustentar, nos dois capítulos precedentes, a gestão do conhecimento constitui, hoje, um domínio de investigação onde a centralidade das questões relacionadas com o ser e saber dos recursos humanos e respectivos contextos e processos de gestão se assume como tópico actual e relevante. As dinâmicas de confluência e de influência entre estes dois domínios, no campo das ciências da organização, parece constituir-se como condição natural ao seu progresso sustentado e recíproco, nos campos quer da investigação, quer da intervenção.

Apesar de ser patente um crescente interesse e enfoque do investimento neste(s) tema(s), pode considerar-se ainda como limitado o número de investigações científicas publicadas, especificamente a ele(s) orientado(s), sobretudo as de cariz empírico e de investigação aplicada no campo instrumental¹¹⁵, sendo manifestamente reduzida a preocupação com a compreensão do fenómeno na especificidade dos sectores e “clusters” de actividade particulares (Bocquet & Mothe, 2010).

Entende-se que existe, ainda, na investigação entre estes domínios um hiato significativo entre a lógica e o sentido desta, e para esta, relação e a sua inteligibilidade e sustentação em termos de intervenção no domínio das organizações e de investigação nas ciências da organização. Esta asserção reforça a pertinência, premência e o sentido para a prossecução e aprofundamento empíricos da investigação nestes territórios temáticos, particularmente no âmbito do estudo das suas relações, em contextos de actividade particulares. Procurando responder a este repto as opções metodológicas na componente empírica desta dissertação recaíram num *design* misto de investigação, integrando dois estudos, correlativos a cada um dos capítulos constituintes da componente empírica da dissertação. Um primeiro, de índole quantitativa e *design* fixo, com abrangência sectorial, e, um segundo, de carácter qualitativo, com base num *design* de investigação mais flexível¹¹⁶ aplicado à análise de dois casos organizacionais.

¹¹⁵ A investigação instrumental orienta-se para a construção ou adaptação e validação de instrumentos fiáveis a adoptar em investigações, avaliações ou intervenções organizacionais.

¹¹⁶ Não sendo, historicamente, pacífica a convivência destes dois paradigmas de investigação, após momentos de acesa dicotomia, hoje, a tendência dominante aposta numa lógica eclética e de complementaridade, que neste estudo privilegiamos. Neste sentido, a presente investigação estrutura-se em duas grandes etapas ou momentos, englobando dois estudos de natureza complementar.

CAPÍTULO III – PRIMEIRO ESTUDO – DA PERSPECTIVAÇÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E DE GESTÃO DO CONHECIMENTO À ANÁLISE DAS SUAS DINÂMICAS RELACIONAIS

1. AMOSTRA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE RECOLHA DE DADOS:

Nesta secção procurar-se-á caracterizar a amostra, ao nível das organizações constituintes e dos inquiridos participantes e todos os procedimentos conducentes à sua selecção e constituição. Delimita-se a população-alvo, caracterizam-se as organizações constituintes e faz-se uma descrição sócio-demográfica dos sujeitos que nelas inquirimos. Clarificam-se, também, procedimentos adoptados no estabelecimento de contactos com as organizações e na auto-administração dos questionários.

1.1. Constituição da amostra

A representatividade da amostra¹¹⁷ foi uma problemática basilar numa fase seminal da investigação. A selecção da amostra foi efectuada a partir do universo de empresas registado como activo na base de dados de empresas cerâmicas, constituída ao longo do tempo pelo sistema de informação de clientes do Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro (CTCV)¹¹⁸, que englobava, no final de 2006, um registo total de 625 empresas. A partir desta população que se assumiu, à partida, como activa, foi constituída uma amostra aleatória por um procedimento estratificado proporcional, com aproximadamente 100 empresas. Nesta amostra utilizou-se como critério de estratificação a pertença a cada um dos quatro subsectores da cerâmica: Cerâmica utilitária e decorativa (55.8%); Cerâmica estrutural (31.4%); Cerâmica de acabamentos (7.7%); Extracção e comercialização de matérias-primas (5.1%).

A primeira amostra foi seleccionada no final do ano de 2006, tendo sido estabelecidos contactos com interlocutores de cada uma das empresas, no início de

¹¹⁷ Para a constituição da amostra foi constituída uma pequena equipa que integrou para além do investigador, uma estagiária do ramo de Psicologia do Trabalho e das Organizações a estagiar no Núcleo de Estudos e Formação em Organização e Gestão da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, que assumiu um papel preponderante no estabelecimento de contactos telefónicos com as organizações, bem como, ainda, dois elementos do Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro que assumiram também um papel facilitador e mediador no acesso a algumas das organizações do sector.

¹¹⁸ O Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro é uma instituição de utilidade pública, sem fins lucrativos, criada em 1987 para apoio técnico e a promoção tecnológica das indústrias nacionais da cerâmica, vidro e sectores afins e complementares.

2007, via telefone, no sentido de se solicitar a colaboração e a participação no projecto¹¹⁹.

Após contactos preliminares com as empresas, visando a sua sensibilização, clarificação dos objectivos e solicitação de colaboração no estudo (via telefone), constatou-se que uma elevada percentagem, 43% das empresas da amostra, tidas como activas na base de dados de empresas cerâmicas do CTCV, tinham alterado esse estado, sendo que umas haviam mudado de ramo, outras encerrado a sua actividade e no caso de outras não foi possível sequer o estabelecimento de contacto, inferindo-se um possível fim de laboração. Esta constatação da dinâmica das empresas do sector, na fase de amostragem, permitiu, também, a construção de uma noção mais adequada acerca da realidade crítica e de acentuada desindustrialização do sector, neste período, em Portugal, bem como a actualização das informações sobre o estado de actividade das empresas no registo do Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro.

De referir que, relativamente a cerca de 6% das empresas, não foi possível obter uma resposta final, mas que somente 6 das organizações contactadas se mostraram imediatamente indisponíveis para participar na presente investigação. Deste modo, das 100 empresas inicialmente aleatorizadas permaneceram, nesta primeira amostragem, um total de 45 empresas.

Na medida em que o número de empresas resultante da primeira aleatorização era diferente do pretendido e do que se tinha considerado como mínimo para o cumprimento dos objectivos do estudo, voltou a realizar-se uma selecção aleatória estratificada proporcional, sendo seleccionada uma segunda amostra de 100 empresas. Reatados os contactos telefónicos, em Fevereiro de 2007 foi possível reter 34% dos casos, sendo que a perda registada nesta segunda amostra foi devida, de um modo geral, aos factores previamente identificados na primeira.

A fase de trabalho de campo, concernente à administração dos questionários, implicou um forte investimento, uma vez que se pretendia a recolha de informação, com

¹¹⁹ Este convite a cada uma das empresas da amostra inicialmente aleatorizada, foi estabelecido previamente à realização a 18 de Janeiro de 2007 pelo Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro de um Seminário denominado “Gestão do Conhecimento e Competitividade Organizacional”. Foi efectuado procurando, por um lado, estimular e convidar as empresas a colaborarem no projecto e, por outro, criar condições para enquadrar e lhes dar a conhecer a temática, sensibilizando e motivando os interlocutores das empresas à participação no seminário divulgado. De realçar que o convite personalizado às empresas demonstrou alguma eficácia, uma vez que, das empresas contactadas na primeira amostra, apenas 6% se mostraram, logo à partida, indisponíveis para colaborar no estudo e outros 6% das empresas deixaram pendente essa decisão para a altura da recepção dos instrumentos a aplicar.

administração de questionários, a um universo de cerca de 25 a 15% dos colaboradores, abrangendo os diversos sectores e níveis hierárquicos, em cada empresa. Este processo foi, nalguns casos, só passível de concretização com deslocação directa às empresas, tendo em vista o suporte e acompanhamento do preenchimento dos instrumentos e o esclarecimento de eventuais questões metodológicas, linguísticas e/ou procedimentais.

Tendo-se projectado uma amostra para este primeiro estudo com cerca de 10% (n=50) do universo das empresas activas, que constavam da base de dados actualizada do CTCV, relativas à Cerâmica Industrial Portuguesa, constituiu-se uma amostra final com um total de 56 empresas. Esta amostra foi, posteriormente, reduzida a 55 empresas¹²⁰ válidas, devido à não representatividade das respostas obtidas numa das organizações. Uma amostra de base, cuja dimensão e características se considera garantir um nível aceitável de representatividade do sector e subsectores constituintes.

1.1.1. Procedimentos metodológicos de recolha de dados

A administração dos questionários começou a partir do envio para as empresas que se mostraram disponíveis em participar, em Maio de 2007, solicitando-se que os questionários de caracterização da empresa e da sua estrutura organizacional (“MECOR”), bem como a grelha relativa aos indicadores económico-financeiros globais (cf. Anexo 1) fossem analisados e preenchidos por um representante da direcção. Os questionários relativos aos processos do conhecimento “GC” (cf. Anexo 2) e de gestão dos recursos humanos apresentados e caracterizados no próximo tópico (“PPFP”, “PPAD”, “PPSR”) (cf. Anexo 3) e ainda um questionário sócio-demográfico (cf. Anexo 4) deveriam ser preenchidos pela generalidade dos trabalhadores. Por questões de representatividade solicitou-se, inicialmente, que fossem preenchidos por, aproximadamente, 25% do total de colaboradores e que, idealmente, abrangessem todos os níveis hierárquicos, departamentos e perfis funcionais. Antevendo-se, já, alguns constrangimentos concernentes à cadência do labor quotidiano das realidades organizacionais empresariais, considerámos como satisfatória a devolução de

¹²⁰Por uma questão de transparência e de reconhecimento público apresenta-se, no Anexo 6, a listagem global das organizações participantes nesta investigação. No entanto, no estrito cumprimento do compromisso de anonimato dos participantes e de confidencialidade dos dados e informações recolhidos, procurou-se ao longo desta dissertação, que não houvesse, em qualquer outra parte, menção a nomes que permitam a identificação nem de sujeitos, nem de organizações específicas.

questionários por cerca de 15% de colaboradores. Depois de administrados, os questionários deveriam ser reenviados via correio, entregues nas instalações do Centro Tecnológico do sector ou recolhidos pelo investigador¹²¹.

¹²¹ Nos casos em que foi possível e sempre que solicitado, houve deslocação às empresas para a administração e recolha dos questionários. No sentido de garantir a máxima fiabilidade das respostas em todos os contactos estabelecidos com as diferentes empresas, de forma primária, e com os colaboradores destas, num segundo momento, foram sempre facultados elementos que reforçassem a credibilidade da investigação e assegurassem os pressupostos éticos e deontológicos do anonimato e confidencialidade dos resultados, facultando-se, em todos os casos, informação de enquadramento institucional e natureza geral do projecto, bem como assegurando-se contactos e formas de acesso, posterior, aos resultados da investigação.

1.2. Caracterização geral das organizações constituintes da amostra

O sector da cerâmica, nos seus diferentes subsectores e eixos de actuação, constitui um exemplo vivo, em Portugal, de resiliência evolutiva, assente numa síntese complexa de assimetrias e paradoxos, entre a tradição e a inovação, o exclusivo artesanal e o massificado industrial, o local e o global, o social/humano e o tecnológico. Muitas organizações industriais têm vindo, ao longo das últimas décadas, a demonstrar crescente capacidade e vitalidade competitiva, outras a demonstrar neste exercício evolutivo fragilidades competitivas e sinais críticos de desajustamento, entre as suas características organizacionais, o seu perfil produtivo, posicionamento e escala face aos desafios operativos típicos da era global do conhecimento e revelado lacunas para uma (sobre)vivência competitiva internacional, na macro-arena desregulamentada de uma economia aberta, em mercados crescentemente concorrenciais e margens preço/custo unitário decrescentes.

Parece tratar-se, em Portugal¹²², num tempo crítico marcado pela acelerada desindustrialização, de um problema mais amplo e não exclusivo deste sector de actividade¹²³, relativo à não antecipação política e capacitação estratégica atempada do esgotamento de um modelo de crescimento económico, com ênfase, quase exclusiva, no valor competitivo do baixo custo da mão-de-obra, aplicada intensivamente na *produção* e pela necessidade de encetar, (agora de forma já reactiva), um salto qualitativo com a afirmação de um novo ciclo de desenvolvimento, a partir do enriquecimento substancial do papel organizacional dos recursos humanos e com uma aposta empenhada na aplicação do conhecimento à diferenciação, inovação e qualidade na *concepção* e no *produto/serviço* com maior valor acrescentado e adequação às especificidades das necessidades dos clientes. Esta transformação e afirmação de um novo modelo, cujo ritmo de afirmação se tem revelado muito mais moroso ao da desindustrialização em curso, intima a pensar de forma fracturante os modelos de concorrência, não apenas no que ao produto e serviços diz respeito, mas também ao nível das capacidades, das competências e, na base destas, dos conhecimentos diferenciadores. Da mesma forma,

¹²² E também na generalidade dos países constituintes da União Europeia.

¹²³ As organizações do sector cerâmico, muitas seculares, tendo investido em tecnologia, descuraram o investimento sério e convicto no capital humano. A não adaptação proactiva e estratégica implicou uma reactividade, fora de tempo, que se traduziu na incapacidade de adaptação e resiliência de muitas empresas. A sobrevivência na era do conhecimento assenta em requisitos distintos dos que vigoraram na era industrial. As fórmulas do passado continuam a existir e vigorar, em nichos de actuação. Mas a globalidade do sector passou a reger-se por novos padrões, de inovação, flexibilidade e qualidade.

estimula a repensar os modelos de cooperação e as necessárias sinergias inter-organizacionais, no suporte do redimensionamento da escala de acção competitiva organizacional, numa lógica de afirmação não pela mera replicação de fórmulas, mas pelo trilho mais difícil da capacidade de criação e recriação do pré-existente, com mais eficiência e qualidade, acompanhada por movimentos disruptivos e empreendedores sistemáticos de inovação aplicada.

As 55 empresas que compõem a amostra estudada são organizações industriais do tecido cerâmico¹²⁴. Assumiu-se na caracterização da dimensão das organizações o número de trabalhadores constituintes¹²⁵, tendo sido inquiridas, segundo o critério de número de colaboradores directos: 13 grandes empresas, 16 de média dimensão e 26 pequenas empresas. À semelhança do que acontece na população, estas últimas corresponderam a cerca de metade da nossa amostra (cf. Quadro 12).

Quadro 12
Distribuição da amostra de organizações segundo a dimensão

Dimensão	Frequência	%
Pequena	26	47.3
Média	16	29.1
Grande	13	23.6
Total	55	100.0

Utilizou-se, nesta amostra, como critério de estratificação a pertença a cada um dos quatro subsectores da cerâmica: Cerâmica utilitária e decorativa; Cerâmica estrutural; Cerâmica de acabamentos; Extracção e comercialização de matérias-primas.

Segundo dados divulgados pela Associação Portuguesa da Indústria Cerâmica na cerâmica estrutural (orientada sobretudo para a produção de telhas, tijolos e abobadilhas) os produtores estão directamente ligados à indústria de construção e a produção é especialmente orientada para o mercado nacional. Atendendo ao custo

¹²⁴ O sector nacional da cerâmica é formado, principalmente, por pequenas e médias empresas. Segundo dados divulgados pela associação empresarial do sector – APICER, quase metade das empresas, no ano de 2002, eram compostas por menos de 10 trabalhadores, com uma estrutura organizacional de tipo familiar e caracterizadas por falta de cooperação inter-organizacional, com baixos níveis de produtividade e reduzido volume de vendas. No ano de 2002, 45% das empresas do sector apresentaram uma facturação abaixo de 250.000 euros. Uma percentagem de 1.2% das empresas apresentou um volume de vendas superior ao valor de 25 milhões de euros.

¹²⁵ Definiu-se que uma empresa considerada de grande dimensão seria constituída por um mínimo de 150 trabalhadores, as empresas de média dimensão apresentariam um número compreendido entre 60 e 149 trabalhadores e as organizações de pequena dimensão integrariam até 59 trabalhadores.

logístico, o comércio externo deste tipo de produção assume um baixo significado neste segmento. Ao nível tecnológico, este subsector vem reagindo muito favoravelmente às exigências de modernização, com investimentos elevados no sentido da total automatização do processo produtivo, de forma massificada e com crescente redução da centralidade do papel humano na vertente produtiva.

A cerâmica de acabamentos (pavimentos, revestimentos e sanitários) pela forte interacção entre produtores, fornecedores de equipamentos e de matérias-primas constitui-se como uma tipologia de indústria das mais evoluídas em termos tecnológicos do sector, integrando empresas com maior dimensão. Este subsector surge em algumas categorizações subdividido na vertente de pavimentos e revestimentos e na vertente de sanitários. Adoptaremos neste estudo a abordagem que vigora no CTCV e assumiremos apenas a categoria de acabamentos.

O subsector de cerâmica utilitária e decorativa (faiança, grés e porcelana) caracteriza-se por integrar em Portugal empresas de dimensões muito diversas, coexistindo pequenas e grandes empresas. Tem tradição secular e grande vocação exportadora. Contrariamente a outros sectores, o papel do ser humano é, em determinadas fases do processo de fabrico, indispensável, caracterizando-se, ainda, por ser um subsector com uso de mão-de-obra intensiva. Um sector onde a articulação evolutiva entre a máquina e o ser humano não assentou na desvalorização ou mera substituição deste, pelo contrário, exigiu a sua crescente participação no acréscimo de valor ao produto final, como se revela, de forma marcada, no caso da actividade no domínio das soluções em porcelana.

Poder-se-ia fazer referência ainda ao subsector das cerâmicas especiais, onde se insere a produção de refractários, isoladores cerâmicos e cerâmica técnica que produz componentes para a indústria aeroespacial, automóvel, electrónica, produtos biomédicos entre outros, mas a sua representatividade actual em Portugal é praticamente nula e reduzida em toda a Europa.

Conforme se pode verificar no quadro 13, na nossa amostra o subsector de louça utilitária e decorativa foi o mais representado, com 24 organizações e uma percentagem de 43.64% do total das organizações. O subsector de cerâmica de acabamentos, com 16 organizações, correspondeu a cerca de 29% do total da amostra. O subsector estrutural com 13 casos representou uma percentagem de 23.64%. O menos representado foi o relativo à extracção e comercialização de matérias-primas, correspondendo a apenas 3.6% da amostra (cf. Quadros 13 e 14).

Quadro 13
Distribuição da amostra de organizações
segundo os subsectores de actividade

Subsectores	Frequência	%
Cerâmica de acabamento	16	29.1
Cerâmica estrutural	13	23.6
Extracção e comercialização de matérias-primas	2	3.6
Louça utilitária e decorativa	24	43.6
Total	55	100.0

O número de trabalhadores das organizações (cf. Quadro 14) que integram a nossa amostra, no ano de 2007, apresenta um valor médio de 121.04, com um desvio padrão de 152.388, variando entre um mínimo de 8 (Empresa 32) e um máximo de 745 (Empresa 41). Em termos de respostas ao questionário, o número mínimo foi de 3 sujeitos (Empresa 21) e um máximo de 163 (Empresa 41).

À semelhança do que ocorre na população, o peso das empresas de pequena e média dimensão é bastante elevado. Reflexo do que ocorre na população, apenas os subsectores de cerâmica utilitária e decorativa e cerâmica de acabamentos surgem representados com empresas consideradas de grandes dimensões (cf. Gráfico 1).

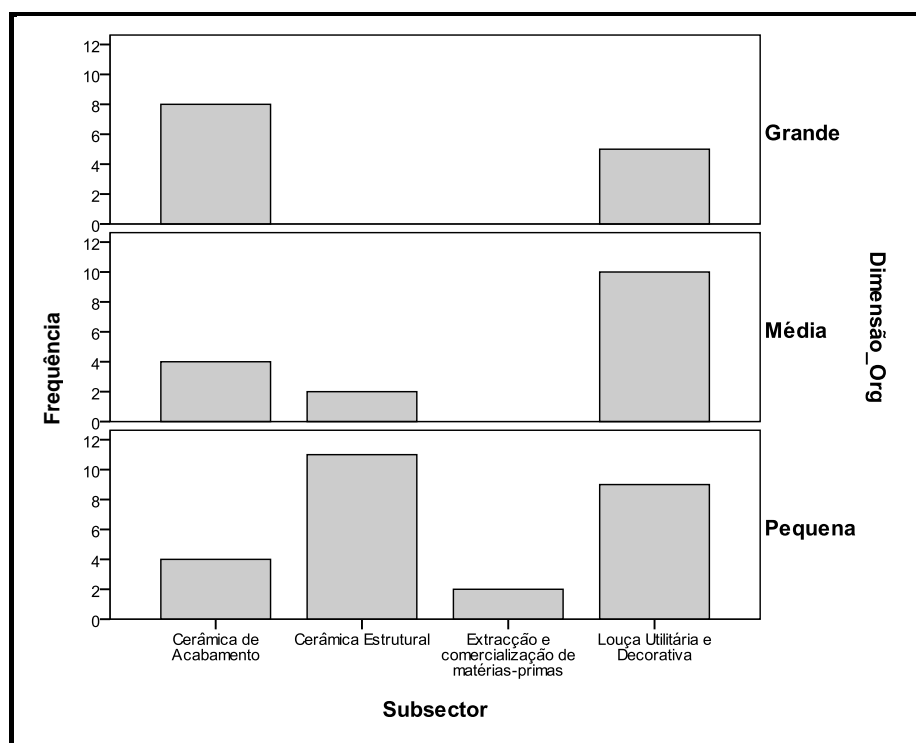


Gráfico 1 – Distribuição da amostra de organizações segundo a dimensão pelos três subsectores

Das 32 empresas que responderam à questão sobre a certificação de qualidade, dez empresas estão certificadas, em termos de qualidade, dezoito responderam negativamente e três informaram encontrar-se em curso o processo de certificação.

De um total válido de 40 empresas que respondeu ao tópico referente à idade verifica-se, no ano de 2007, uma média de existência das organizações de 25 anos, com um desvio padrão de 18.051, estando uma das empresas inquiridas no primeiro ano de existência (Empresa 32) e a mais antiga (Empresa 28) contando já com 87 anos.

Quadro 14 - Caracterização global da amostra¹²⁶

Cód.	Subsector de Actividade	Dimensão	Capital Social	Volume de Negócios (Ano de 2006)	N.º Trabalhadores (Ano de 2007)
1	Cerâmica de Acabamento	Pequena	-	-	20
2	Cerâmica de Acabamento	Média	1000000.00	5221818.00	75
3	Cerâmica de Acabamento	Média	700000.00	3.412.741	90
4	Cerâmica Estrutural	Pequena	116718708.00	2257385.00	35
5	Cerâmica de Acabamento	Grande	2750000.00	41803119.00	316
6	Cerâmica de Acabamento	Pequena	1500000.00	1883434.50	38
7	Cerâmica Estrutural	Média	-	5011464.00	100
8	Louça Utilitária Dec.	Pequena	-	1244888.00	52
9	Louça Utilitária Dec.	Grande	5000000.00	8340728.00	230
10	Louça Utilitária Dec.	Média	74819.00	1438525.00	70
11	Louça Utilitária Dec.	Pequena	127194.00	897600.85	40
12	Cerâmica Estrutural	Pequena	249399.00	-	31
13	Louça Utilitária Dec.	Grande	300000.00	4917409.86	228
14	Louça Utilitária Dec.	Grande	500000.00	13686650.00	288
15 ¹²⁷	Louça Utilitária Dec.	Média	675000.00	2700000.00	75
16	Cerâmica de Acabamento	Grande	2.500.000	20.884.742	200
17	Extracção e comercialização de matérias-primas	Pequena	365000.00	3542344.00	45
18	Cerâmica de Acabamento	Média	750000.00	8859199.52	90
19	Cerâmica de Acabamento	Média	16900000.00	-	140
20	Louça Utilitária e Dec.	Pequena	-	156811.00	9
21	Cerâmica Estrutural	Pequena	-	-	35
22	Louça Utilitária e Dec.	Pequena	-	-	50
23	Louça Utilitária e Dec.	Média	-	-	120
24	Cerâmica Estrutural	Pequena	303290.00	2067483.47	38
25	Louça Utilitária e Dec.	Média	169660.00	2553000.00	60
26	Cerâmica Estrutural	Média	2000.000.00	3649909.00	80
27	Louça Utilitária e Dec.	Grande	5.335.000	11.354.344	370
28	Cerâmica Estrutural	Pequena	600000.00	490732.00	13
29	Cerâmica Estrutural	Pequena	350000.00	223284.13	35
30	Cerâmica Estrutural	Pequena	500000.00	1255599.00	31
31	Louça Utilitária e Dec.	Pequena	25000.00	169.899.49	12
32	Louça Utilitária e Dec.	Pequena	5000.00	-	8
33	Cerâmica Estrutural	Pequena	2090000.00	1904002.00	34
34	Louça Utilitária e Dec.	Média	50000.00	2012199.12	75
35	Louça Utilitária e Dec.	Pequena	25000.00	568613.00	11
36	Louça Utilitária e Dec.	Média	-	-	105
37	Cerâmica de Acabamento	Grande	-	-	150
38	Cerâmica de Acabamento	Grande	-	-	177
39	Cerâmica de Acabamento	Grande	-	-	222
40	Louça Utilitária e Dec.	Média	500000.00	2772417.00	100
41	Cerâmica de Acabamento	Grande	-	-	745
42	Louça Utilitária e Dec.	Grande	500000.00	3247099.36	190
43	Louça Utilitária e Dec.	Pequena	49.879.79	1.115.802	45
44	Cerâmica de Acabamento	Pequena	-	-	26
45	Cerâmica de Acabamento	Grande	14.500.000	62.000.000	680
46	Cerâmica Estrutural	Pequena	-	-	38
47	Louça Utilitária e Dec.	Média	-	-	145
48	Cerâmica de Acabamento	Grande	1.317.000	8.506.671	500
49	Louça Utilitária e Dec.	Média	13750.000	141.27.000.000	140
50	Cerâmica de Acabamento	Pequena	-	-	50
51	Extracção e comercialização de matérias-primas	Pequena	5000.000	10.556.230	40
52	Louça Utilitária e Dec.	Pequena	254.500	-	35
53	Cerâmica Estrutural	Pequena	-	-	23
54	-	-	-	-	-
55	Cerâmica Estrutural	Média	-	2.320.859	40
56	Louça Utilitária e Dec.	Pequena	-	-	62

¹²⁶ A informação económico-financeira das empresas constituintes da amostra (e.g., capital social; volume de negócios) foi obtida através de uma grelha preenchida pelos responsáveis da organização, aquando da administração dos demais instrumentos. Atendendo ao carácter da informação solicitada, a sua entrega foi muitas vezes diferida, permitindo aos responsáveis coligar a informação necessária. A receptividade das organizações, bem como a disponibilidade dos responsáveis para facultar este tipo de informações revelou-se, em alguns casos, uma dificuldade, patente no elevado número de não respostas.

¹²⁷ As organizações sombreadas, com os números de identificação 15 e 19 serão as participantes no segundo estudo empírico.

1.3. Caracterização geral dos inquiridos da amostra

O presente estudo envolve a análise de dados recolhidos mediante a auto-administração de questionários individuais junto dos colaboradores das 55 empresas anteriormente caracterizadas. Sendo 6635 o somatório do número total de trabalhadores das organizações presentes na amostra, a análise deste estudo recai sobre um total de 1369 questionários recolhidos, correspondendo, portanto, a 20.6% do total de colaboradores destas empresas. A partir do total de questionários recolhido foram analisados e trabalhados estatisticamente, por cada instrumento, as respostas omissas ou *missing values*. Eliminaram-se, em cada instrumento, os sujeitos com mais de 10% de respostas omissas. Deste modo, o número de sujeitos será diferente em cada instrumento preenchido¹²⁸. Nas análises que recorrem a mais do que um instrumento, em simultâneo, mantiveram-se, apenas, os sujeitos que responderam de forma válida a todos os instrumentos considerados¹²⁹. Tendo como objectivo uma melhor caracterização dos sujeitos que integram a amostra da presente fase deste estudo recorreu-se à análise descritiva das variáveis discretas através do cálculo de frequências e percentagens.

1.3.1. Sexo

A análise das frequências dos sujeitos respondentes em função da sua distribuição por sexo permite constatar que a amostra é, maioritariamente, constituída por sujeitos do sexo feminino.

O sexo masculino, contando com 567 sujeitos, apresenta uma representação de 41.4%, estando o sexo feminino, com 741 sujeitos, representado numa percentagem de 54.1%. Sessenta e um sujeitos não responderam à questão relativa à variável “sexo”, tendo-se aqui verificado uma percentagem de não-respostas na ordem dos 4.5% (cf. Quadro 15).

¹²⁸ Para mais informações sobre este tópico ver ponto referente à construção e validação de instrumentos.

¹²⁹ Referimo-nos a um total de 1065 sujeitos válidos.

Quadro 15
Distribuição da amostra de organizações segundo o sexo

Sexo	Frequência	%
Feminino	741	54.1
Masculino	567	41.4
Total	1308	95.5
Não Responde	61	4.5
Total	1369	100.0

1.3.2. Idade

Em função da variável idade¹³⁰ dos sujeitos inquiridos por organização, a análise conduz-nos à constatação de que o escalão etário modal refere-se às idades compreendidas entre os 41 aos 50 anos (23.7%), sendo que a faixa etária dos 30 aos 35 anos reúne um valor próximo, na ordem dos 22.9% das respostas. Duzentos e setenta e seis sujeitos, correspondente a 20.2% dos respondentes, encontram-se entre os 20 e os 29 anos, enquanto 9.1% têm mais do que 50 anos. Os restantes .8% possuem menos de 20 anos (cf. Gráfico 2).

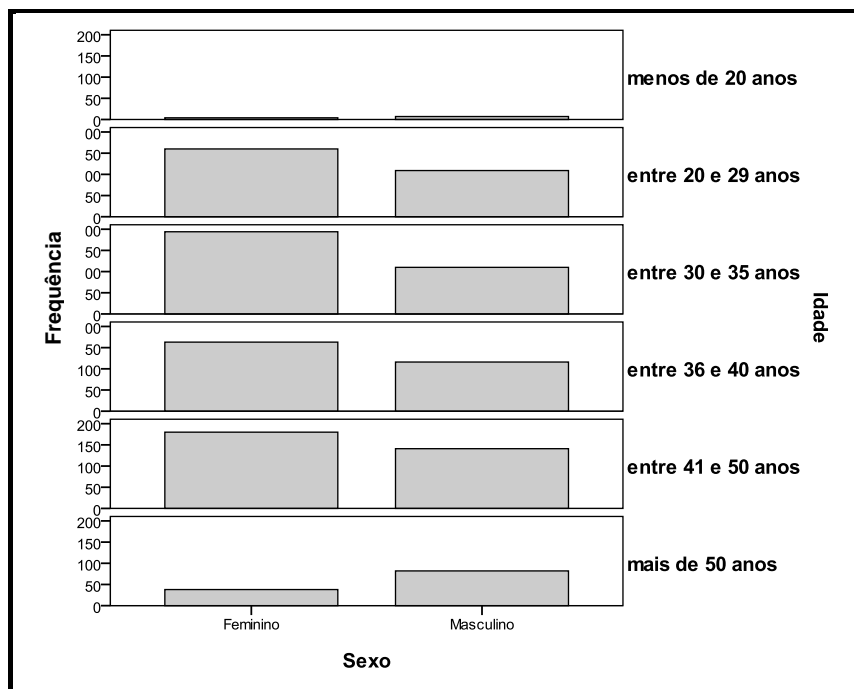


Gráfico 2 - Distribuição dos inquiridos por intervalo etário, segundo o sexo

¹³⁰ Trinta e quatro sujeitos não responderam à variável “idade”, tendo sido verificada uma percentagem de não-respostas de 2.5%. A análise considera as respostas de 1335 sujeitos.

1.3.3. Função

Considerando a função exercida pelos sujeitos¹³¹, a distribuição traduz uma maior incidência de respostas na função “operário(a)/operador(a)” (50.3%), facto compreensível se atentarmos na tipologia de organizações da presente amostra – organizações do tecido industrial. Os restantes sujeitos inquiridos distribuem-se por funções de “chefia de secção” (8.8 %), “administrativa” (6.9%) e “técnica” (6.4%), funções de “d direcção de departamento” (3.7%), “comercial” (2%). Cerca de 3.9% dos sujeitos são encarregados, 3.4% são “estagiários” e 1.5% dos sujeitos respondentes pertencem à “d direcção de topo”. Uma percentagem de 2.9% das respostas distribuem-se por outras funções (cf. Quadros 16 e 17).

Quadro 16 - Distribuição dos inquiridos segundo o tipo de contrato

Tipo de contrato	Frequência	%
Efectivo	1058	77.3
A termo certo	129	9.4
A termo incerto	93	6.8
Contrato com duração inferior a 6 meses	13	.9
Trabalho temporário	15	1.1
Comissão de serviço	1	.1
Recibos verdes	4	.3
Total	1313	95.9
Não Respondeu	56	4.1
Total	1369	100.0

Quadro 17 - Distribuição dos inquiridos segundo o tipo de função que desempenha

Função	Frequência	%
Direcção de topo	20	1.5
Direcção de departamento	51	3.7
Chefia de secção	121	8.8
Encarregado(a)	53	3.9
Administrativo(a)	94	6.9
Operário(a)/operador(a)	688	50.3
Comercial	28	2.0
Técnico(a)	87	6.4
Estagiário(a)/Aprendiz	47	3.4
Outra	40	2.9
Total	1229	89.8
Não Respondeu	140	10.2
Total	1369	100.0

¹³¹ Verificou-se nesta questão uma percentagem de não-respostas de 10.2% (140 sujeitos). Foram consideradas as respostas de 1229 participantes.

1.3.4. Departamento e área funcional

Na análise da distribuição dos sujeitos inquiridos em função da área funcional ou departamento em que se inserem¹³² sobressai, em consonância com o verificado na análise da distribuição concernente à função, que um maior número de sujeitos (63.6%) trabalha no “departamento de produção” das empresas da amostra. Uma percentagem de 4.2% dos colaboradores estão adstritos ao departamento de qualidade e 5.5% ao departamento administrativo. Ligadas ao departamento de recursos humanos estão 23 pessoas (1.7%), ao departamento financeiro 15 pessoas e ao departamento de investigação e desenvolvimento 19, correspondendo a cerca de 1.4% da amostra. Saliente-se, ainda, que uma percentagem considerável de sujeitos (6.5%) se encontra repartida por “outras áreas funcionais” não especificadas no instrumento de recolha de informações (cf. Quadro 18).

Quadro 18
Distribuição dos inquiridos segundo o departamento

Departamento	Frequência	%
Departamento comercial	45	3.3
Departamento administrativo	75	5.5
Departamento financeiro	15	1.1
Departamento RH	23	1.7
Departamento marketing	13	.9
Departamento qualidade	58	4.2
Departamento produção	870	63.6
Departamento investigação/desenvolvimento	19	1.4
Outra	89	6.5
Total	1207	88.2
Não Respondeu	162	11.8
Total	1369	100.0

1.3.5. Experiência profissional na função actual

Analisando a distribuição dos sujeitos considerando o tempo na função, verifica-se que 37.3 % dos sujeitos exercem a mesma função há mais de dez anos e que 22.9% dos participantes desempenham a função actual por um período temporal entre os cinco e os dez anos, 10.4% exercem a função num intervalo que se estende dos 3 aos 5 anos,

¹³² Verificou-se uma percentagem de não-respostas de 11.2% (153 sujeitos), tendo sido consideradas na análise as respostas de 1207 sujeitos.

enquanto 14.5% estão na actual função por um período compreendido entre 1 e três anos. Com um desempenho da função entre 6 meses e um ano encontram-se 5.3% dos sujeitos e apenas 4% dos inquiridos exercem a mesma função há menos de 6 meses. Uma percentagem de 45.4% dos inquiridos trabalha na empresa há mais de dez anos e cerca de 23.2% entre cinco e dez anos (cf. Quadro 19 e 20).

Quadro 19
Distribuição dos inquiridos segundo o tempo de trabalho na função

Tempo de trabalho na função	Frequência	%
Menos de 6 meses	55	4.0
Mais de 6 meses até 1 ano	72	5.3
Mais de 1 até 3 anos	199	14.5
Mais de 3 até 5 anos	143	10.4
Mais de 5 até 10 anos	314	22.9
Mais de 10 anos	510	37.3
Total	1293	94.4
Não Respondeu	76	5.6
Total	1369	100.0

Quadro 20
Distribuição dos inquiridos segundo o tempo de trabalho na empresa

Tempo de trabalho na empresa	Frequência	%
Menos de 6 meses	50	3.7
Mais de 6 meses até 1 ano	55	4.0
Mais de 1 até 3 anos	173	12.6
Mais de 3 até 5 anos	116	8.5
Mais de 5 até 10 anos	318	23.2
Mais de 10 anos	621	45.4
Total	1333	97.4
Não Respondeu	36	2.6
Total	1369	100.0

1.3.6. Habilitações literárias

No que respeita à distribuição dos respondentes em função das suas habilitações literárias¹³³, os dados conduzem à constatação de que 15.5% dos sujeitos inquiridos (n=212) não ultrapassam o primeiro ciclo (4º ano), uma percentagem de 22.9 % (n=314)

¹³³ Na análise desta variável foi encontrada uma percentagem de 8.9% de não-respostas (168 sujeitos), tendo sido tratados os dados relativos a 1201.

possui o 6º ano completo, 23.8% (n=326) possuem o 3º ciclo do ensino básico completo e 13.9% (n=190) apresentam como habilitações literárias o 12º ano (cf. Gráfico 3).

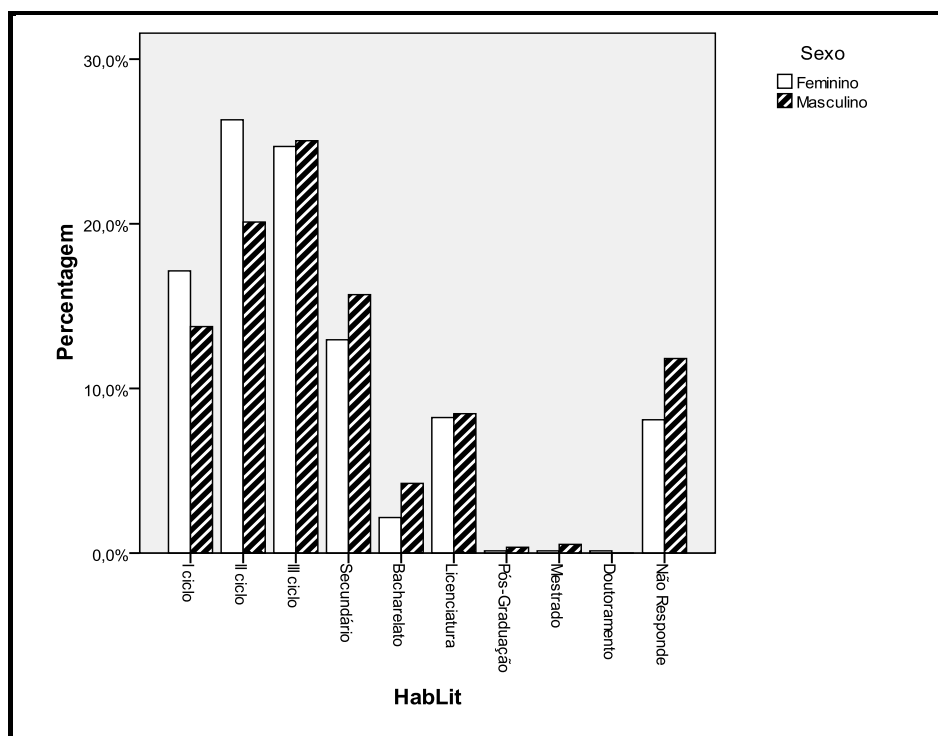


Gráfico 3 - Habilitações literárias dos inquiridos segundo o sexo

Esta informação parece alinhada com a estrutura maioritariamente manifesta nos perfis funcionais do sector da produção e com um perfil tradicional de operário, indiferenciado e pouco qualificado, num intervalo etário entre os 40 e os 50 anos. Nas habilitações académicas de nível superior, verifica-se que 2.9% dos respondentes (n=40) são detentores de um bacharelato, 8.1% (n=111) possuem um curso de licenciatura e cerca de .5% (n=7) completaram um programa de pós-graduação ou mestrado. Na amostra apenas 1 sujeito (.1%) apresenta o doutoramento como habilitações literárias. Correspondo a cerca de 54.1% da amostra, o sexo feminino surge com uma representatividade superior, nas habilitações mais baixas, relativas ao primeiro e segundo ciclos, tendendo a inverter-se esta situação à medida que as habilitações aumentam. Os recursos humanos da amostra possuem, globalmente, uma baixa escolaridade e uma média etária relativamente elevada, em contrapartida, pode considerar-se uma mão-de-obra muito experiente nas funções e estável nas organizações.

2. INSTRUMENTOS DE MEDIDA, VARIÁVEIS E OPERACIONALIZAÇÃO DE CONSTRUCTOS

Cientes do papel e da importância da investigação instrumental na validade dos estudos de cariz científico, a actividade de definição, concepção e validação de instrumentos de apoio à presente investigação revelou-se uma etapa central e de extrema importância, implicando nas suas diferentes componentes um grande investimento.

Tendo em vista a operacionalização das variáveis e medição dos constructos e dimensões nucleares do presente estudo, de acordo com a revisão de literatura efectuada, desenvolveram-se acções conducentes à validação de uma versão reduzida do questionário de gestão do conhecimento, adaptado a partir do “GC” originalmente desenvolvido e validado por Cardoso (2003) e à construção e validação de três novos questionários que visam aceder à percepção dos agentes organizacionais, acerca da aplicação de três processos nucleares e práticas de gestão de recursos humanos vigentes ou característicos do seu contexto laboral, nomeadamente, ao nível dos processos de formação, da avaliação de desempenho e dos sistemas de recompensa. Esta opção prendeu-se com a constatação (após cuidadosa revisão bibliográfica) da inexistência de instrumentos que permitissem aferir, especificamente, a problemática que pretendíamos operacionalizar e avaliar.

Procuraremos, de seguida, descrever e clarificar o processo de construção e validação dos instrumentos utilizados nesta investigação, assim como um conjunto de procedimentos preliminares à análise estatística dos dados recolhidos.

2.1. Pressupostos, considerações e procedimentos prévios à análise psicométrica dos instrumentos

Em termos de análise estatística, o estudo da qualidade das escalas utilizadas nesta investigação passou pela preliminar apreciação das suas características psicométricas, ou, no caso de instrumentos construídos especificamente para a população considerada, pela análise exploratória de dimensionalidade¹³⁴, numa primeira fase, e por análises factoriais confirmatórias em análises subsequentes¹³⁵.

¹³⁴ Na observação da estrutura dimensional, recorreu-se numa primeira fase a procedimentos exploratórios através da Análise em Componentes Principais, com o objectivo de averiguar a composição dos instrumentos de medida e as relações entre as variáveis que compõem cada uma das suas dimensões (Stevens, 1986).

¹³⁵ A análise factorial confirmatória do questionário “GC” será apresentada nesta componente da dissertação, numa análise preliminar onde se testa a estrutura tetra-factorial original, assim como numa análise factorial final onde se testa uma estrutura factorial emergente de uma análise factorial

Previamente ao estudo da dimensionalidade e da consistência interna dos instrumentos considerou-se premente, a partir da base de dados em bruto, realizar análises preliminares de reconhecimento aos dados recolhidos. Neste sentido, efectuou-se o estudo dos dados omissos por escala, por sujeito e por item, ponderando a sua incidência e distribuição relativamente à totalidade dos questionários recolhidos. Na análise preparatória da base de dados verificou-se, como expectável, a existência de alguns dados omissos. Foi feito o estudo da sua incidência e distribuição por sujeito e por item. Para decidir qual a estratégia mais adequada levou-se em consideração o facto de os dados omissos terem, ou não, uma distribuição aleatória e terem, ou não, uma incidência superior a 10%, valor acima do qual os autores referem maiores probabilidades de enviesamento dos resultados (Roth, 1994). Visando enveredar pela estratégia mais válida, do ponto de vista estatístico, bem como preservar o maior número de respostas e de respondentes, em cada uma das dimensões, foi assim avaliado o carácter aleatório da distribuição das *não-respostas* e a sua incidência. Foram retidos, apenas, os respondentes com respostas omissas até um valor máximo de 10% do total de itens. Em todos os casos em que se verificou uma taxa de respostas omissas até ao valor de corte estipulado procedeu-se à substituição das respostas pelo valor médio no item (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2006), retendo-se, no final, um número de questionários válido distinto em cada um dos instrumentos utilizados¹³⁶.

Ao nível dos pressupostos no uso da análise factorial exploratória considerou-se a dimensão amostral, a normalidade e linearidade das variáveis, os valores extremos univariados e multivariados dos casos, a multicolinearidade, a singularidade e *outliers* das variáveis (Tabachnick & Fidell, 2007). No que diz respeito à dimensão da amostra, embora não exista, na literatura da especialidade, um consenso generalizado há recomendações de um mínimo de 100 sujeitos e de um rácio de pelo menos 5 indivíduos por variável. No presente caso, possuímos uma amostra de 1065 sujeitos válidos para 32 variáveis observadas no instrumento “GC”, ou seja, um valor de 33.28125 sujeitos por variável, 23 no PFP (40.30 sujeitos por variável), 20 no PPAD (53.25 sujeitos por variável) e 19 no PPSR (50.05 sujeitos por variável), o que permite considerar que, no

exploratória. A análise confirmatória dos instrumentos relativos às variáveis de gestão dos recursos humanos será apresentada nesta dissertação em momento posterior, apenas, quando do desenvolvimento da componente de medida do modelo estrutural especificado.

¹³⁶ No instrumento “GC” retiveram-se 1228 sujeitos válidos, número este que se manteve para a escala de formação profissional (PFP). Ao nível do instrumento de avaliação de desempenho mantiveram-se 1222 inquiridos e no questionário de sistema de recompensa retiveram-se 1236 sujeitos. O número final de sujeitos que responderam, de forma simultânea e válida, a todos os instrumentos foi de 1065.

que à dimensão da amostra diz respeito, estão reunidas as condições quantitativas amostrais, necessárias e suficientes, para a realização de análises factoriais.

Na análise da assumpção de normalidade recorreram-se aos valores da curtose, achatamento¹³⁷ e dos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, em articulação com representações gráficas diversas. No sentido de averiguar os *outliers* multivariados foram calculadas e analisadas as distâncias *Mahalanobis* (Tabachnick & Fidell, 2007). Não se tendo verificado desvios significativos ao nível da linearidade, singularidade, multicolinearidade¹³⁸ e valores extremos.

Todos os instrumentos foram avaliados ao nível da sua validade de conteúdo e de constructo. A revisão da literatura assumiu-se como elemento preliminar e orientador omnipresente ao longo das diferentes etapas e processos de construção, desenvolvimento e validação.

Os resultados das análises aos instrumentos expõem-se, de seguida, evidenciando-se, em cada um, o método de extracção, os critérios adoptados na determinação do número de factores retidos, o tipo de rotação adoptada, a percentagem de variância explicada, os valores dos *eigenvalues* e saturações factoriais (Henson & Roberts, 2006).

¹³⁷ As medidas de simetria e de achatamento caracterizam a forma da distribuição dos elementos populacionais em torno da média. Segundo Pestana e Gageiro (2007), para que uma distribuição se possa assumir como normal, os valores dos coeficientes de simetria e de curtose devem ser próximos de zero, num intervalo de]-0.5; 0,5[. Sempre que os valores absolutos destes coeficientes sejam superiores a 1 pode assumir-se que a distribuição dos dados em causa não é do tipo normal.

A assimetria de uma distribuição pode ser caracterizada pelo seu enviesamento (*skewness*) face à média. Se a distribuição for simétrica este valor será nulo. Se a distribuição se concentrar no lado direito com uma longa cauda para o lado esquerdo o valor será menor que zero e a distribuição apresenta-se com enviesamento negativo ou com assimetria à esquerda.

Quando a distribuição se concentra no lado esquerdo com uma longa cauda para a direita apresenta valores maiores do que zero e a distribuição caracteriza-se por possuir enviesamento positivo ou assimetria à direita. O item 16 é exemplificativo deste facto, com o valor de 0.8.

No que diz respeito ao coeficiente de achatamento ou de curtose, se este for próximo de zero a distribuição considera-se mesocúrtica. Se a distribuição for achatada o coeficiente apresenta valores menores do que zero, apelidando-se por platocúrtica. Se a distribuição for pontiaguda o coeficiente apresenta valores maiores do que zero e considera-se leptocúrtica.

¹³⁸ A multicolinearidade remete para quando variáveis são altamente correlacionadas e singularidade para quando as variáveis são perfeitamente correlacionadas. Multicolinearidade e singularidade expõem a redundância de variáveis e a, eventual, necessidade de remoção das variáveis da análise.

2.2. Questionário de gestão do conhecimento (GC)

O questionário de gestão do conhecimento “GC”, de Cardoso (2003), visou no estudo originário (no âmbito de uma investigação de doutoramento matricial no estudo da gestão do conhecimento em Portugal) e visa também no presente avaliar a percepção dos trabalhadores, relativamente a processos de gestão do conhecimento organizacional. Com estudos de aferição (validade de conteúdo, validade de constructo e consistência interna das suas dimensões) que garantem a sua utilização com um nível aceitável de confiança, foi apresentado originalmente numa versão completa de 56 itens (onze dos quais invertidos) administrado a uma amostra de 1547 sujeitos pertencentes a 50 organizações do tecido industrial da região de Viseu. Este instrumento foi, num esforço de incremento parcimonioso da sua consistência interna, reduzido no estudo original para uma versão de 32 itens referentes a uma estrutura tetra-dimensional, emergente a partir de uma análise factorial exploratória em componentes principais. A partir da revisão da literatura e do conteúdo dos itens a denominação adoptada para os quatro factores foi no estudo original a seguinte: I – Práticas de gestão do conhecimento (10 itens); II – Orientação cultural para o conhecimento (11 itens); III – Gestão social e discursiva do conhecimento (6 itens); IV – Gestão estratégica do conhecimento (5 itens). O primeiro factor mede os processos e práticas de gestão do conhecimento formais e deliberados; o segundo reflecte a aplicação de uma orientação cultural para a valorização do conhecimento, enquanto consciência colectiva valorativa partilhada do conhecimento. A terceira dimensão é relativa a processos informais, espontâneos e não deliberados. A quarta dimensão reflecte uma orientação estratégica para o exterior e para a relação com as partes interessadas da organização.

Tendo em vista facilitar a associação do conteúdo de cada afirmação com a realidade e o contexto organizacional de pertença, os itens apresentam-se, neste questionário, no formato de uma escala de *Likert*, encontrando-se todas as afirmações enunciadas em torno da expressão nuclear “*Aplica-se*”¹³⁹. Para cada questão os sujeitos

¹³⁹ A versão preliminar da escala GC apresentava cinco opções de resposta, cuja expressão nuclear era “*aplica-se*”: (nesta empresa...) 1 – nunca se aplica; 2 – aplica-se pouco; 3 – aplica-se moderadamente; 4 – aplica-se muito; 5 – aplica-se totalmente. As informações recolhidas na primeira fase conduziram, a autora, à alteração das opções de resposta relativas aos graus para 1 (nunca se aplica) e 5 (aplica-se totalmente), visto que, aproximadamente, metade dos respondentes optava por não as seleccionar, considerando-as demasiado restritivas. Procedeu-se por isso à sua alteração, tendo-se optado pela seguinte formulação final: quase nunca se aplica para o grau 1 e aplica-se quase totalmente para o grau 5. Os itens foram codificados para que pontuações mais elevadas correspondessem a uma maior aplicabilidade de determinado processo de gestão do conhecimento no contexto de uma organização específica.

inquiridos deveriam dar uma única resposta, aquela que considerassem mais adequada à sua forma de perceber a aplicabilidade e operância dos conteúdos dos itens na sua organização de referência.

No seu conjunto os quatro factores retidos explicaram, no estudo original, 49.5% da variância total, apresentando a escala um coeficiente de consistência interna de .93. Após rotação ortogonal *varimax*, o primeiro factor apresentou um valor próprio de 5.19, explicando 16.23% da variância, o segundo 4.882 e explicou 15.26%, o terceiro 2.99 e explicou 9.33%, e o quarto um valor próprio de 2.78, explicando 8.70% da variância. O primeiro factor foi saturado acima de .50 por dez itens, o segundo por onze, o terceiro por seis e o quarto por cinco itens¹⁴⁰.

Tendo em vista a análise psicométrica do questionário de gestão do conhecimento, na sua validade de constructo e fiabilidade, releva-se a aplicação, neste estudo, não da versão completa, mas da versão reduzida resultante do estudo original. Assumindo o valor e a interpretabilidade da matriz factorial emergente no quadro teórico-conceitual da gestão do conhecimento introduzido por Cardoso (2003) e a sua relevância científica para a compreensão da aplicação do fenómeno e dos seus processos em contexto português, no estudo de organizações de diversos sectores de actividade, de tipologia industrial, preconizou-se a prossecução do estudo da validade da dimensionalidade desta escala, agora num sector específico da actividade económica, o sector da cerâmica, mantendo a tipologia industrial das organizações sob estudo.

¹⁴⁰ Excepção no item 6, cuja saturação foi de .495, mas que por argumentos teórico-conceituais, na articulação com a relativa proximidade do valor de corte se optou por manter.

2.2.1. Análise dimensional do questionário de gestão do conhecimento (GC) na sua versão reduzida – Validade de constructo e fiabilidade

A qualidade das medidas não deve ser subestimada na investigação. Não poderão existir conclusões válidas sem medidas válidas. Este facto conduziu-nos à necessidade de articulação de estratégias confirmatórias do modelo teórico de base e exploratórias da estrutura factorial dos itens do instrumento “GC”, agora na sua versão reduzida.

Um dos objectivos primários da análise factorial confirmatória consiste em avaliar a validade de constructo¹⁴¹ de um modelo teórico proposto. A validade de constructo reflecte a extensão em que um grupo de itens medidos reflecte o constructo teórico latente, segundo o especificado. Deste modo, relaciona-se com a precisão da medida. A validade de constructo permite aduzir confiança que os itens da medida na amostra representam um resultado que se poderá encontrar na população. A validade de constructo pode ser decomposta em quatro facetas ou componentes: A validade convergente, a validade discriminante, validade nomológica e validade facial (Hair et al., 2010).

No que diz respeito à validade convergente, os itens que são indicadores de um constructo específico deverão convergir ou partilhar uma elevada proporção de variância comum, conhecida por validade convergente¹⁴².

A validade discriminante refere-se ao facto de um constructo ser verdadeiramente distinto de outros constructos. Elevada validade discriminante faculta evidências de que um constructo é único e captura determinado fenómeno, que outras medidas não alcançam. Para além da distinção entre constructos a validade discriminante denota que os itens medidos são representativos de apenas uma variável latente ou constructo. A eventual presença de *cross-loadings* indicia problemas de validade discriminante. No

¹⁴¹ A validade de constructo reflecte em que medida a investigação é precisa.

¹⁴² Segundo Hair et al. (2010) os loadings factoriais – *standardized loading estimates* – deverão ser .50 e idealmente .70 ou superiores. O quadrado do “*standardized factor loading*” representa quanta da variação num item é explicada pelo factor latente e é denominada variância extraída do item. AVE- *Average variance extracted* - é calculada como a média da variância extraída. É um indicador sumário da convergência. Um valor igual ou superior a .50 é um bom indicador de adequada convergência. Um valor inferior indica que em média há mais erro do que variância explicada. O valor AVE deve ser calculado para cada constructo. Fidelidade- *Reliability* – é também um indicador de validade convergente. Os coeficientes *Alpha* são um elemento usualmente adoptado. Os valores de “CR” – Construct Reliability são habitualmente adoptados. Obtém-se a partir da soma dos quadrados dos *loadings* factoriais para cada constructo sobre a soma da variância do erro para um constructo. A regra de análise destes valores referem que acima de .70 há indícios de boa fidelidade. Fidelidade entre .60 e .70 é aceitável. Valores elevados de CR – Fidelidade de constructo indicam que existe consistência interna, significando que todas as medidas representam de forma consistente o mesmo constructo latente.

que diz respeito à validade nomológica e validade facial, esta deve ser assegurada *à priori*, antes de qualquer teste teórico no uso da análise factorial. Sem uma compreensão profunda do conteúdo e significado dos itens será impossível especificar correctamente um modelo de medida. A validade nomológica passa pelo exame lógico das correcções e especificações entre os constructos num modelo de medida, testando o seu sentido (Hair, et al., 2010).

2.2.1.1. Análise factorial confirmatória da estrutura emergente do estudo de Cardoso (2003) na presente amostra

Este primeiro tópico procurará demonstrar a validade do modelo de medida da gestão do conhecimento a partir de uma análise factorial confirmatória¹⁴³ preliminar, onde se testa a estrutura emergente no estudo original de Cardoso (2003) na amostra estudada do sector cerâmico.

Utilizando o método de estimação da máxima verosimilhança (*Maximum Likelihood*) sujeitámos o modelo composto por 32 itens, emergente da análise factorial exploratória de Cardoso (2003), divididos por quatro factores, correlacionados entre si, aos procedimentos da técnica da Análise Factorial Confirmatória (CFA – *Confirmatory Factor Analysis*¹⁴⁴). Esta análise envolve a especificação de parâmetros fixos (conhecidos) e a estimação de parâmetros livres (desconhecidos), variáveis latentes ou constructos hipotéticos (Bryant & Yarnold, 2003).

While latent variables cannot be directly observed, information about them can be obtained indirectly by noting their effects on observed variables. Factor analysis is a statistical

¹⁴³ Para estas análises recorreu-se ao *software: Analysis of Moment Structures - AMOS 17*.

¹⁴⁴ A análise factorial confirmatória informa-nos quão bem a nossa especificação teórica dos factores reflecte a realidade sob estudo. Permite “confirmar” ou “rejeitar” os pressupostos teóricos.

A análise factorial confirmatória integra a família dos modelos de equações estruturais. É uma técnica destinada a amostras de grandes dimensões onde o N de 100 é geralmente a referência do número mínimo de casos necessário, todavia Kline (1998) recomenda uma análise da complexidade dos modelos, sendo que quanto maior o número de parâmetros a estimar maior a complexidade do modelo. Vinte para um é o rácio desejável. Dez para um o mais realista, sendo que um rácio inferior a cinco para um é desaconselhado. No presente caso possuímos 1065 sujeitos para 60 parâmetros livres (17.75:1), rácio que excede os mínimos requeridos. A Análise Factorial Confirmatória apenas pode ser adoptada quando existem estudos de validação prévios (Byrne, 2009). Permite avaliar o poder explicativo de um modelo definido no plano conceptual ou teórico, numa nova amostra, permitindo decidir de entre vários possíveis, qual o modelo que melhor descreve os dados. Na análise factorial confirmatória, os constructos teóricos ou variáveis latentes, serão determinados por um conjunto de variáveis observadas (itens), que presumidamente mensuram esses constructos a partir de covariação (Bryant & Yarnold, 2003).

procedure for uncovering a (usually) smaller number of latent variables by studying the covariation among a set of observed variables (Long, 1983, p. 11).

A análise factorial confirmatória permite-nos testar como é que variáveis medidas se agregam para representar constructos e o quão bem as variáveis medidas representam as variáveis latentes ou constructos. Quando esta análise é combinada com testes de validade de constructo pode obter-se uma melhor compreensão da qualidade das medidas.

Na análise factorial cada variável é explicada pelo seu peso em cada um dos factores, sendo o objectivo representar todas as variáveis no menor número de factores possível (Kline, 1998). Na análise factorial confirmatória o investigador deverá especificar quer o número de factores, para um conjunto de variáveis, e com que factor cada variável se associará. Esta associação deverá realizar-se com base em estudos exploratórios prévios, mas, sobretudo, norteadas e sustentadas na e pela teoria (Hair et al., 2010).

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

Uma segunda característica evidenciada por Kline (1998) consiste em assumir a independência entre medidas de erros e factores. Uma terceira parte da assumpção diz respeito à covariância entre variáveis latentes: “CFA have a particular characteristic: the latent variables in CFA models are simply assumed to covary with one another; that is, all of their associations are specified as unanalyzed” (Kline, 1998, p. 190).

No âmbito da análise factorial confirmatória submeteu-se o modelo hipotético de trinta e dois itens, estruturados em quatro factores correlacionados, ao método da máxima verosimilhança considerando-se, neste ponto, a avaliação do ajustamento do modelo a partir de critérios analíticos globais¹⁴⁵.

O teste do Qui-Quadrado de ajustamento dos dados para o modelo hipotético de base revelou, conforme expectável, pela amplitude da amostra, um valor estatisticamente significativo ($\chi^2 = 3003.012$, 458 g.l., $p < .001$). A análise complementar dos diversos índices de ajustamento¹⁴⁶ demonstrou que os valores dos índices IFI, do TLI e do CFI oscilam entre .834 e .848, articulados com o RMSEA, cujo valor obtido de .072, se podem considerar indicadores de um nível insuficiente de ajustamento (cf. Quadro).

Quadro 21

Resultados da Análise Factorial Confirmatória – Índices globais de ajustamento

Modelo	χ^2	gl	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA*
Estrutura tetra-factorial de Cardoso (2003)	3003.012*	458	.834	.848	.835	.847	.072 (.070-.075) *

* $p < .001$

Os principais indicadores obtidos nos resultados de uma análise factorial confirmatória inicial à estrutura emergente do estudo original (cf. Quadro 21) convocam a um esforço analítico reinterpretativo e, a partir de alguns indicadores¹⁴⁷, a uma possível reanálise e intervenção com o intuito de melhoria da adaptação do modelo hipotético de base. Estes indicadores globais indiciam que a estrutura emergente da aplicação da versão reduzida do questionário “GC”, de 32 itens, neste novo sector, não mimetiza de forma linear e directa a estrutura dimensional que resultou da aplicação do

¹⁴⁵ Para estas análises recorreu-se ao *software: Analysis of Moment Structures - AMOS 17*.

¹⁴⁶ Relativamente aos valores do ajustamento entre diferentes índices de modificação Hair et al. (2010) relativizam os valores de corte segundo a complexidade dos modelos, ou seja, de acordo com o número de sujeitos, o número de variáveis observadas. Para um número de sujeitos superior a 250 e um número de variáveis observadas entre 12 e 30 são esperados valores significativos do qui-quadrado, o CFI ou TLI deverão ser superiores a .92 e o RMSEA deverá apresentar valores inferiores a .07, em conjugação com o CFI superior a .92. Se o número de variáveis observadas for superior a 30, mantém-se a expectativa face a valores de qui-quadrado significativos, sob o ponto de vista estatístico, os valores de CFI ou TLI deverão ser superiores a .90. O RMSEA deverá apresentar valores inferiores a .07 com o CFI igual ou superior a .90.

¹⁴⁷ Como o valor do RMSEA inferior a .80.

instrumento “GC” na sua versão completa de 56 itens, em organizações de múltiplos sectores de actividade económica.

Neste ponto, consideraram-se em termos de prossecução da estratégia de validação duas vias possíveis. Uma primeira, mais linear, consistiria na imediata ponderação da reespecificação do modelo adoptado, na análise factorial confirmatória, a partir dos seus resultados analisados à luz dos referenciais teóricos de partida.

Uma segunda via, pela qual se optou, ainda que mantenha o objectivo de confirmar o ajustamento do referencial teórico, que esteve na base do instrumento completo “GC” na aplicação da sua versão reduzida, assume que nesta investigação se procura a validação de uma escala resumida, que embora integre itens já utilizados em investigações prévias foi, pela primeira vez, administrada de forma independente. Assumindo que na óptica do respondente uma versão resumida se possa constituir como um estímulo distinto entende-se que há sentido para, previamente a qualquer exercício de reespecificação, ainda que teoricamente norteado e já estatisticamente fundamentado, se deva explorar, sob o ponto de vista estatístico, a estrutura e configuração de relações emergentes. Entendemos, deste modo, e na articulação com os resultados globais do exercício de análise factorial confirmatória (cf. Quadro 21) que há elementos que justificam e permitem fundamentar, nesta etapa, uma análise factorial exploratória do questionário “GC”- versão resumida. Após a realização de uma análise factorial exploratória, procurar-se-á, novamente, confirmar e validar a estrutura do modelo teórico, comum à versão completa e resumida, num novo exercício factorial confirmatório mas onde existirá, necessariamente, um conhecimento mais profundo da especificidade dimensional da versão resumida do “GC”, que permitirá ao investigador uma inteligibilidade distinta das relações e dos valores evidenciados pelos diversos indicadores de ajustamento, permitindo, se para tal ainda houver justificação e fundamentação teórica uma hipotética via de reespecificação.

As considerações apresentadas nos parágrafos precedentes conduziram-nos, assim, à necessidade de realização de uma análise factorial exploratória¹⁴⁸ da versão reduzida do instrumento adoptado, com o intuito de se verificar, preliminarmente, a

¹⁴⁸ A análise factorial exploratória permite explorar os dados e facultar informação sobre quantos factores são requeridos para representar adequadamente os dados. Todas as variáveis medidas são relacionadas com um factor, com uma determinada carga estimada. Nestas análises os factores derivam, sobretudo, dos resultados das análises estatísticas e não tanto da teoria. A análise factorial exploratória deve ser conduzida sem se saber, à priori, quantos factores existem e que variáveis correspondem a que factores ou constructos. Adoptou-se, nesta fase, o procedimento factorial e tipo de rotação utilizado por Cardoso (2003) numa Análise em Componentes Principais com extracção livre de factores para se avaliar a estrutura relacional dos 32 itens na presente amostra do sector cerâmico em Portugal.

dimensionalidade e a adaptação da estrutura nesta nova amostra, neste novo sector de actividade. Assume-se, no entanto, esta análise como precursora da realização de uma sequente análise factorial confirmatória, que permita a extensão da validade do modelo teórico subjacente ao instrumento “GC”, à sua versão reduzida, utilizada na presente amostra.

2.2.1.2. Análise factorial exploratória do questionário de gestão do conhecimento “GC” na sua versão reduzida

Nesta linha de raciocínio foi, assim, efectuada uma análise exploratória pelo método das componentes principais, também adoptado no estudo originário, com extracção livre de factores para avaliar a estrutura relacional dos 32 itens do “GC” na presente amostra. O indicador estatístico do teste *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*¹⁴⁹ com valor superior a .90, pode ser considerado muito bom indicador para a realização destas análises. Este indicador juntamente com o teste de esfericidade de Bartlett são indicadores da existência, ou não, de correlação entre variáveis. Quando a matriz de correlações das variáveis consideradas se distingue de uma matriz de identidade, são indicadas inter-correlações entre as variáveis, tomadas no seu conjunto, significativamente diferentes de zero (cf. Quadro 22).

Quadro 22
Indicadores de adequação da amostra e da matriz à realização de análises factoriais

Indicadores	Amostra
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>	.960
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	$\chi^2(496)=16986.81, p < .001$

A matriz de correlação anti-imagem, enquanto medida de adequação amostral de cada variável, permite verificar que não há valores baixos, na diagonal principal da matriz, nem valores excessivamente altos fora desta diagonal. A análise da diagonal da matriz de correlações anti-imagem revela o valor .88 como valor mais baixo e único

¹⁴⁹ Seguimos os seguintes critérios para classificar a relação entre o indicador KMO e a prossecução da análise factorial: < .5, é inaceitável utilizar a técnica; entre .5 e .6, mau; entre .6 e .7, razoável; entre .7 e .8, médio; entre .8 e .9, bom; e entre .9 e 1, muito bom indicador para a realização da análise factorial (Pestana & Gageiro, 2007).

inferior a .90, estando, portanto, acima do valor de corte de .50 referido por Tabachnick e Fidell (2007).

Para a determinação do número de factores assumiram-se, sobretudo, critérios estatísticos¹⁵⁰, na medida em que se trata de uma análise exploratória (Ledesma & Valero-Mora, 2007). Neste sentido, considerámos o critério de Kaiser¹⁵¹, o teste *scree* de Cattell¹⁵², a análise paralela¹⁵³ (Enzmann, 1997), mas também a percentagem total de variância explicada e a interpretabilidade conceptual dos factores emergentes, segundo a matriz teórico-conceptual a partir do qual foi esboçado e desenvolvido.

Segundo o critério de Kaiser, os factores que apresentam *eigenvalues* superiores a 1 e uma percentagem de variância explicada superior a 5% são retidos e interpretados. A análise deste critério no *output* da extracção livre sugere a existência de quatro factores. O critério *scree* de Cattell radica num exercício, por vezes subjectivo, de análise visual da representação gráfica dos *eigenvalues* e parte do pressuposto de que o ponto de inflexão define o número de factores a reter. Segundo a análise do gráfico, no caso em análise, sai reforçada a potencial existência de quatro factores.

A partir das informações facultadas pelos dois primeiros métodos introduzimos o critério da análise paralela. Nesta análise os *eigenvalues* de uma matriz de correlação de dados aleatórios são comparados com os da matriz empírica, calculada pela análise dos componentes principais. Este procedimento de comparação dos *eigenvalues* focaliza a magnitude de variância explicada pelos componentes (Ledesma & Valero-Mora, 2007). É pertinente reter um factor apenas, na medida em que este explica maior variância do que o factor correspondente nos dados aleatórios. Assim, no momento em que o valor dos *eigenvalues* dos dados aleatórios se mostrar superior ao dos dados empíricos, não se considera ser mais adequado reter esse factor (Laros, & Puente-Palacios, 2004; Reise, Waller & Comrey, 2000). Para identificar o valor dos *eigenvalues* aleatórios recorreu-se

¹⁵⁰ Segundo o estudo com dados simulados de Zwick e Velicer (1986), o critério de Kaiser prediz correctamente o número de factores em 22% dos casos, o *scree* de Cattell em 57% e a análise paralela em 92% dos casos.

¹⁵¹ De acordo com este critério, os factores que apresentam *eigenvalues* superiores a 1 são retidos e interpretados.

¹⁵² O critério *scree* de Cattell envolve a exploração visual da representação gráfica dos *eigenvalues* e parte do pressuposto de que o ponto de inflexão (mais propriamente o número de linhas que antecede o ponto de inflexão) define o número de factores a reter.

¹⁵³ A análise paralela funda-se no pressuposto de que componentes não triviais, provenientes de dados reais, devem apresentar *eigenvalues* superiores aos dos componentes paralelos, calculados com base em dados aleatórios com o mesmo número de variáveis e amostra. Os *eigenvalues* empíricos iguais ou inferiores aos aleatórios devem-se ao erro amostral (Zwick & Velicer, 1986) e, nesse sentido, é nosso interesse reter somente factores que explicam mais variância que factores obtidos aleatoriamente.

aos softwares *RanEigen 2.0*¹⁵⁴ de acordo com os procedimentos referidos por Lautenschlager (1989) e também o “*Monte Carlo PCA for parallel analysis*”¹⁵⁵ desenvolvido por Watkins (2000).

O quadro 22 mostra os *eigenvalues* empíricos assim como os aleatórios. Conforme se pode verificar, o componente 3 é o último em que os *eigenvalues* empíricos são superiores aos aleatórios. Já no componente 4, os valores empíricos são menores do que o valor aleatório. Estes dados indiciam a existência de 3 factores, o que permite, segundo este critério, antecipar uma estrutura factorial diferente da tetra-factorial emergente do estudo original.

Quadro 23
***Eigenvalues* empíricos e aleatórios GC**

Eigenvalue	Factores – Amostra do Sector da Cerâmica				
	1	2	3	4	5
Empírico	12.543	2.222	1.510	1.184	.959
Aleatório	1.33578	1.29373	1.26164	1.23406	1.20910

Notas. * *Eigenvalues* aleatórios calculados com base numa amostra de 1065 sujeitos para 32 variáveis

No sentido de se averiguar o número mais correcto de dimensões e a agregação final com melhor ajustamento dos 32 itens e dado que não existe uma perspectiva consensual entre os resultados facultados pelos diferentes métodos, optou-se por uma análise quer da solução de três, sugerida pelo método da análise paralela, quer de quatro factores, sugerida pelo critério de Kaiser e teste de *scree*.

Iniciou-se por uma solução forçada a três factores, sujeita a rotação Varimax. Uma análise aos itens, em cada uma das três dimensões permite verificar as alterações em relação ao modelo inicial.

O exame dos pesos ou cargas factoriais dos 32 itens revelou que os itens 12, 30, 28 e 18 se revelaram candidatos a extracção, pois apresentaram na solução inicial saturações inferiores ao ponto de corte de .50¹⁵⁶ e os itens 9 e 21 saturavam de forma similar em

¹⁵⁴Enzmann, D. (2003). *RanEigen 2.0*. Disponível em: http://www2.jura.uni-hamburg.de/instkrim/kriminologie/Mitarbeiter/Enzmann/Software/Enzmann_Software.html.

¹⁵⁵Watkins, M. W. (2000). *Monte Carlo PCA for Parallel Analysis* [computer software]. State College, PA: Ed & Psych Associates.

¹⁵⁶ A determinação da manutenção ou exclusão de itens com base nos pesos factoriais tem sofrido alguma mudança com o passar dos anos, denotando-se a adopção gradativa de critérios mais exigentes. Se há autores que indicam o ponto de corte de .30 (e.g. Bryman & Cramer, 1993), autores como Stevens (1986)

mais do que uma componente, ou seja, com um diferencial inferior a .10 (Hair et al., 2010).

A solução final após individual e iterativa extracção de cada um dos itens referido permite explicar 52.086% da variância total. Todos os itens apresentam comunalidades satisfatórias e saturações factoriais acima do ponto de corte de .50. A estimação da fiabilidade das dimensões encontradas foi realizada por intermédio do coeficiente *alpha* de Cronbach (cf. Quadro 24).

Quadro 24
Sumário dos resultados da análise factorial exploratória ao GC
para a amostra total – Estrutura tri-dimensional (N = 1065)

Item	F1	F2	F3	<i>h</i> ²
(gc6)	.73			.56
(gc19)	.71			.54
(gc22)	.70			.53
(gc7)	.66			.56
(gc16)	.64			.44
(gc17)	.64			.50
(gc8)	.63			.55
(gc27)	.61			.44
(gc11)	.60			.50
(gc4)	.58			.53
(gc5)	.55			.46
(gc13)	.54			.39
(gc15)	.52			.42
(gc3)		.69		.58
(gc20)		.67		.54
(gc2)		.67		.54
(gc26)		.64		.52
(gc14)		.63		.53
(gc29)		.60		.56
(gc10)		.59		.51
(gc1)		.55		.43
(gc23)		.53		.47
(gc31)			.81	.69
(gc32)			.80	.73
(gc24)			.67	.52
(gc25)			.52	.52
<i>Eigenvalues</i>	10.034	2.05	1.46	
% de Variância	22.91	18.27	10.91	
<i>α</i> - Alpha de Cronbach.	.91	.87	.80	

Embora a análise factorial exploratória deva ser, sobretudo, guiada pelos resultados estatísticos é importante denotar que as alterações não deverão colocar em causa, de forma significativa, o sentido e a validade de constructo asseguradas no estudo original.

A primeira dimensão permaneceu referente aos processos formais. No entanto, se no modelo original dizia respeito sobretudo aos processos formais com uma orientação

refere .40, mais recentemente autores como Pestana e Gageiro (2007) e Hair et al. (2010) referem .50 como valor que assegura, de forma ambiciosa e exigente, a não inclusão de itens responsáveis por menos de 25% de variância.

interna, surge, aqui, como uma dimensão que avalia os processos formais, quer com orientação interna, quer externa, pois passa a englobar muitos dos itens considerados originariamente da orientação externa e estratégica. A segunda dimensão permanece com o seu sentido intocável, sendo referente à orientação cultural para o conhecimento e o mesmo acontece com a terceira dimensão que engloba os processos informais relativos à gestão social e discursiva do conhecimento organizacional. Deste modo, a alteração de sugestão do número de dimensões interfere, parcialmente, com o sentido e a validade de constructo do modelo conceptual na base do instrumento, passando o primeiro factor a medir os processos formais e deliberados (orientados para o interior e para o exterior); o segundo a reflectir a aplicação da orientação cultural para o conhecimento, enquanto consciência colectiva valorativa do conhecimento e o terceiro, seria relativo a processos informais, espontâneos, não deliberados, no âmbito da gestão social e discursiva. Em síntese, entendemos que embora a alteração do número de itens, passando a contar com 28, dos 32 iniciais, não seja expressiva, a nova estrutura das dimensões interfere de forma significativa com o sentido e a validade de constructo do modelo conceptual na base do instrumento, em particular no que diz respeito à orientação da sua primeira dimensão.

No que diz respeito à solução de quatro dimensões, similar à estrutura original, a análise das cargas factoriais dos 32 itens revelou que nem todos os indicadores estavam a contribuir de forma positiva nos factores. Deste modo, só se consideraram os valores de saturações superiores a .50 (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Averiguou-se a ocorrência de itens complexos¹⁵⁷ (Hair et al., 2010; Tabachnick & Fidell, 2007). Adoptando estes critérios foram eliminados 4 itens devido ao facto de existir uma diferença inferior a 0.10 na saturação em mais do que uma componente. Referimo-nos aos itens 12, 28, 25 e 10. Cada um destes itens foi retirado individualmente, tendo a análise sido repetida iterativamente. Foi ainda eliminado o item 18, por apresentar *loadings* inferior ao ponto de corte de .50. Na presente amostra, as quatro dimensões explicam 55.64 % da variância total e, após a rotação, o primeiro factor apresenta pesos factoriais elevados de 10 itens e explica 17.85 % da variância, o segundo de 8 itens explica 15.81 %, o terceiro de 3 itens¹⁵⁸ explica 9.19 % da variância.

Calculou-se, para cada escala e respectivas subescalas, o valor da consistência interna através do alfa de Cronbach, procedimento considerado como uma boa estimativa da fidelidade de um teste (Nunnally, 1978; Anastasi, 1990). O primeiro componente apresentou um valor de .890, o segundo de .869 e o terceiro de .840, o quarto com apenas quatro indicadores apresentou um coeficiente de .787. De acordo com Nunnally (1978), Pestana e Gajreiro (2007) e, também, Hill e Hill (2000), quando o α de Cronbach apresenta um valor superior a .90 é considerado Excelente, entre .80 e .90 Bom, entre .70 e .80 Razoável, entre .60 e .70 Fraco e menos que .60 é considerado inaceitável. Um valor de alfa entre .80 e .90 pode considerar-se muito bom (DeVellis, 1991). Pode, assim, verificar-se que todos os valores são superiores ao mínimo recomendado por Hair e colaboradores (2010) e por Nunnally (1978), apresentando, mesmo, valores superiores aos desejados para análises confirmatórias de .70. Os

¹⁵⁷ Itens com saturações superiores a .50 em mais do que um factor e/ou itens que saturam com uma diferença inferior a .10 em mais do que um factor

¹⁵⁸ O número mínimo de indicadores para representar adequadamente um factor é três. No que diz respeito ao número de itens existe um dilema, pois se por um lado, vários indicadores permitem aumentar a fiabilidade, por outro, a parcimónia encoraja os investigadores a usar o menor número possível de indicadores para representar adequadamente um constructo. Usando as palavras de Hair et al. (2010), podemos afirmar que mais itens não é necessariamente melhor do que menos itens. Deste modo, ainda que um número elevado de itens permita incrementar os níveis de fiabilidade e capacidade de generalização, mais itens requerem amostras maiores e poderão dificultar o alcance de factores unidimensionais, contribuindo para a criação de sub-factores em cada factor (Hair et al., 2010) As boas práticas na construção de medidas ditam um número mínimo de três indicadores por factor, preferencialmente quatro. Três indicadores por constructo são aceitáveis, particularmente quando outros constructos têm mais do que três.

cálculos foram efectuados com recurso ao software estatístico SPSS versão 17.0 (cf. Quadro 25).

Quadro 25
Sumário dos resultados da análise factorial exploratória ao GC para a amostra total –
Estrutura tetra-dimensional (N = 1065)

Item	F1	F2	F3	F4	h ²
(gc6)	.70	.11	.28	.07	.58
(gc7)	.67	.33	.20	.11	.62
(gc16)	.67	.15	.12	.04	.49
(gc11)	.64	.34	.15	.13	.56
(gc19)	.64	.02	.33	.16	.54
(gc22)	.61	.07	.35	.21	.54
(gc13)	.59	.32	.11	.02	.46
(gc17)	.59	.20	.30	.18	.51
(gc4)	.57	.38	.25	.15	.55
(gc27)	.57	.08	.24	.24	.44
(gc20)	.15	.71	.17	.14	.58
(gc26)	.03	.66	.16	.23	.52
(gc30)	.30	.65	.01	.18	.55
(gc29)	.15	.64	.20	.31	.56
(gc14)	.29	.63	.24	.10	.56
(gc2)	.22	.61	.39	-.018	.57
(gc3)	.15	.60	.41	.12	.57
(gc21)	.28	.57	.09	.35	.53
(gc5)	.31	.11	.68	.10	.58
(gc8)	.41	.14	.66	.06	.63
(gc1)	.15	.32	.62	.04	.51
(gc15)	.31	.13	.61	.14	.51
(gc9)	.34	.30	.61	.10	.58
(gc23)	.21	.34	.58	.21	.54
(gc31)	.16	.19	.03	.81	.74
(gc32)	.18	.35	.05	.76	.75
(gc24)	.12	.15	.22	.72	.60
<i>Eigenvalues</i>	10.46	2.12	1.43	1.13	
% de Variância	18.31	16.19	12.95	8.63	
<i>α - Alpha de Cronbach.</i>	.89	.87	.84	.79 ¹⁵⁹	

Como se pode observar no quadro 24 todos os itens saturam acima de .50 nos respectivos factores, assim como as dimensões indiciam uma consistência interna aceitável.

Em síntese, ainda que se altere também nesta solução tetra-factorial o número de itens, passando a contar com 27, dos 32 iniciais, consideramos que se mantém, de forma mais fiel do que na versão de três componentes, o sentido e a validade de constructo do modelo conceptual na base do instrumento. Os itens marcadores, considerados centrais na atribuição de sentido por Cardoso (2003) mantêm-se em duas das componentes. Face ao modelo do estudo original existe, no entanto, a diferença da ordenação entre a terceira e quarta dimensões, que surgem aqui invertidas.

¹⁵⁹ Para Nunnally (1978) e Cronbach (1951) um valor de alfa de .70 pode ser considerado aceitável.

O questionário “GC”, tendo em conta esta fase exploratória, evidencia qualidades psicométricas adequadas (validade e consistência interna). Os resultados suportam o modelo teórico de tetra-dimensional de base quando aplicado ao sector cerâmico.

A análise destes indicadores foi acompanhada por uma reflexão no âmbito da interpretação teórica dos factores e de uma análise do conteúdo de cada um dos itens passíveis de eliminação ao nível da sua representatividade em termos de constructo teórico, no sentido de não condicionar, de forma negativa, a validade de conteúdo previamente alcançada no instrumento (Hill & Hill, 2000).

A partir desta tetra-estrutura o instrumento permite um prisma multiangular do fenómeno, algo que Hislop (2009) considera fundamental, que é respeitar a natureza plural do que pode ser a gestão do conhecimento num determinado contexto. O “GC” permite aceder na primeira dimensão a informações sobre a gestão do conhecimento, enquanto processos formalmente instituídos, agrupando acções organizacionais desenvolvidas em torno de processos formais, centrados em conhecimento de natureza maioritariamente explícita. Permite, também, numa segunda dimensão, aceder à percepção em torno do referencial cultural, onde se retratam os valores, as normas e os procedimentos comuns, conhecidos, assumidos e partilhados. Um terceiro factor reflecte a percepção dos colaboradores sobre uma orientação da organização para a gestão estratégica do conhecimento organizacional, numa lógica de alcance de vantagens competitivas, reflectindo a orientação da organização para o exterior. Um quarto factor, assente num conhecimento, maioritariamente tácito, permite revelar a percepção dos actores organizacionais e a conotação atribuída a interacções informais, relacionadas com a construção e difusão social do conhecimento, facilitadoras ou limitadoras de práticas discursivas, do desenvolvimento de linguagens e de um léxico de entendimento partilhado. Traduz as interacções informais que ocorrem na organização e que facilitam a construção espontânea de conhecimento maioritariamente tácito.

Em termos globais, este instrumento, faculta um olhar completo e integrado para processos de gestão do conhecimento formais e orientados para o conhecimento explícito (factor 1), que agrupa acções organizacionais desenvolvidas em torno de processos formalmente instituídos, centrados em conhecimento de natureza maioritariamente explícita. A título de exemplo apresentamos o item 6: “Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas” e o item

27: “Fazemos circular a informação entre nós (através de relatórios, jornal interno, e-mail, por exemplo”.

Um segundo factor, orientado para o interior, relativo à orientação cultural para o conhecimento, reflecte uma orientação para processos internos. Retrata os valores, as práticas, as regras, as normas e os procedimentos comuns, conhecidos, assumidos e internamente partilhados. A título exemplificativo do conteúdo apresenta-se o item 28: “Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos” e o item 20: “Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade”.

Um terceiro factor reflecte processos orientados, estrategicamente, para o exterior. Como exemplo dos itens desta dimensão: “Sabemos que os nossos concorrentes têm informações sobre nós” e o item 5: “Sabemos que os nossos clientes têm uma ideia a nosso respeito” e ainda o item 8: “Estamos atentos ao que os nossos concorrentes vão fazendo (adoptamos os melhores “truques”, por exemplo)”

Patente no quarto e último factor surgem processos informais. Traduz as interacções informais, maioritariamente não deliberadas, nem intencionais, que ocorrem na organização e que facilitam a construção de conhecimento maioritariamente tácito. Como exemplo do conteúdo dos itens constituintes desta dimensão referimos o 31: “Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho” e o 21: “Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem”.

A opção pela solução de quatro dimensões, face à também testada de apenas três, assentou na articulação entre critérios estatísticos e teórico-conceptuais, relativos ao valor conferido ao modelo subjacente ao instrumento e sua estrutura original. Tendo em linha de conta os resultados aqui obtidos e a estabilidade e robustez da estrutura tetra-dimensional, emergente no estudo matricial prévio, assumimo-la como o modelo hipotético, de base, a testar nesta nova amostra. A partir da análise comparativa das duas soluções a estrutura tetra-dimensional, conceptualmente validada e fundamentada, desde o estudo original e que tem emergido empiricamente em sucessivos exercícios de aplicação e validação do instrumento (na versão integral) em distintas amostras, em diferentes momentos de aplicação e diferentes sectores de actividade surge como um modelo hipotético que se pode considerar relativamente estável e estatisticamente robusto, inteligível e significativo pelo que o iremos adoptar e testar numa análise factorial, agora confirmatória, nesta versão reduzida.

2.2.1.3. Análise factorial confirmatória final da estrutura dimensional do questionário “GC” na sua versão reduzida

Na sequência das análises exploratórias e tendo por base a interpretabilidade da matriz factorial emergente no quadro teórico-conceitual da gestão do conhecimento de Cardoso (2003) prosseguiu-se o estudo confirmatório¹⁶⁰ da validade da dimensionalidade desta escala na amostra sob estudo¹⁶¹.

Sujeitámos o modelo hipotético de 27 itens, emergente da análise exploratória prévia, agrupados em 4 factores correlacionados entre si ao método da máxima verosimilhança (*Maximum Likelihood*)¹⁶².

A análise aos dados assumiu quer critérios globais, que visaram determinar a sustentabilidade do modelo hipotético como um todo, quer critérios parcelares, centrados na análise da adequação de parâmetros individuais (cf. Quadro 26).

No que diz respeito à análise integral, o conjunto de índices de ajustamento de adequação do modelo revelou estar próximo do nível satisfatório, indicando algum ajustamento entre os dados e o modelo hipotético. Neste domínio, regista-se a existência de múltiplos índices de ajustamento, A selecção recaiu nas estatísticas de avaliação global. O teste do Qui-Quadrado de ajustamento dos dados para o modelo hipotético de base revelou um valor estatisticamente significativo [χ^2 (318, $N=1065$) = 1576,364, $p = .000$]. Todavia, o valor deste teste tem que ser encarado com precaução, pois é sensível à dimensão amostral. Este facto implica a adopção de índices de qualidade do ajustamento alternativos.

O *Comparative Fit Index*¹⁶³(CFI) (Bentler, 1990) baseia-se na comparação entre o modelo empírico testado e o modelo nulo, facultando uma medida do incremento do modelo em teste relativamente ao modelo nulo. O CFI apresenta, à partida, um valor de .906 que é superior ao ponto de corte sugerido (Byrne, 2009; Hair et al., 2010).

¹⁶⁰ Para estas análises recorreu-se ao *software: Analysis of Moment Structures - AMOS 17*.

¹⁶¹ A dimensão da amostra, como atrás referimos, permite a utilização desta análise, pois excede em muito os 100 casos, podendo considerar-se o rácio entre o número de sujeitos e os parâmetros livres a estimar adequado. As análises realizadas não identificaram casos extremos, assim como não evidenciaram a violação significativa do pressuposto da normalidade.

¹⁶² As análises preliminares realizadas não revelaram casos extremos, nem apontaram para uma violação significativa do pressuposto da normalidade.

¹⁶³ Constitui uma medida de ajuste incremental que varia entre zero e um, devendo a sua análise e interpretação ser efectuada de acordo com a complexidade do modelo (Hair et al., 2005; 2010).

Considerou-se, ainda, um índice da inexactidão da estimação - o índice RMSEA¹⁶⁴ (*Root Mean Square Error of Approximation*), que permite medir o erro de aproximação, ou seja, discrepância do ajustamento do modelo do investigador à matriz de covariância da população. O modelo base de quatro dimensões apresentou o valor de .061, o que indica uma boa qualidade do ajustamento com um intervalo de confiança de 90% de que o valor RMSEA na população se encontra entre .058 e .064.

Quadro 26

Índices de ajustamento para a AFC com base nos modelos testados do questionário GC

Modelo	χ^2	gl	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA*
Unifactorial	4172.118*	325	.730	.712	.688	.712	.105 (.103-.108) *
Trifactorial	1864.007*	296	.872	.875	.863	.875	.071 (.068-.074) *
Tetra-factorial de base	1576.364*	318	.897	.906	.896	.906	.061 (.058-.064) *
Tetra-factorial, revisão 1 (17-22)	1484.605*	317	.902	.913	.903	.912	.059 (.056-.062)

* $p < .001$

Apesar de o modelo tetra-factorial de base apresentar, à partida, alguns valores indicativos de ajustamentos aceitáveis decidiu-se, ainda assim, procurar uma estrutura factorial que optimizasse a representação dos dados, tendo-se progredido para a identificação de potenciais fontes do desajustamento, segundo as sugestões de Hair et al. (2010), na análise da adequação dos parâmetros estimados, revisão detalhada de resíduos e interpretação teórica dos índices de modificação e erros correlacionados¹⁶⁵.

A análise interpretativa dos índices de modificação¹⁶⁶ e dos resíduos estandardizados, bem como o seu suporte conceptual, conduziram a uma reespecificação do modelo inicial (revisão 1). Tendo em conta a informação conceptual e empírica supra referida, optámos por reespecificar um parâmetro (estimação livre do

¹⁶⁴ No que diz respeito aos valores a recomendados são geralmente aceites valores superiores a .05 como indicadores de um bom ajustamento. Valores entre .05 e .08 um ajustamento aceitável e valores superiores a .80 e iguais ou inferiores a 1.0 são tidos como apresentando um ajustamento pobre.

¹⁶⁵ Procuraram-se identificar valores num intervalo entre 2.5 e 4.0, em valor absoluto. Os valores superiores a 4.0 poderão considerar-se problemáticos.

¹⁶⁶ Índices de modificação superiores a .40 sugerem que o ajustamento poderá ser significativamente melhorado, mas efectuar qualquer alteração apenas baseado nos índices de ajustamento não é aconselhado. Este facto seria radicalmente contrário à filosofia da análise factorial confirmatória. Estes índices deverão ser adoptados como diagnóstico. Itens com fraco desempenho podem, ainda assim, ser retidos devido à sua relevância conceptual, ou para satisfazer requisitos de identificação, para se alcançar o número mínimo de itens por factor ou ainda devido a questões de validade facial. A teoria deverá sempre sobrepor-se no momento de se realizarem quaisquer modificações (Hair et al., 2010).

parâmetro relativo à covariação dos erros de medida dos itens 17 e 22): “17 - *Temos meios para registar (guardar) o que de mais importante nós sabemos ou aprendemos; 22 - Utilizamos as informações guardadas nos nossos meios informáticos*”¹⁶⁷.

A introdução da correlação entre os erros não altera substancialmente os valores dos pesos factoriais ou as correlações entre factores, tendo-se obtido uma melhoria na qualidade dos índices de avaliação do modelo. A modificação deste parâmetro, associada a itens cujo conteúdo se relaciona, aponta para uma descida estatisticamente significativa no valor do Qui-Quadrado. Estando a falar de uma amostra de grandes dimensões, a significância estatística é praticamente inevitável. Trata-se de uma reespecificação que não sobre ajusta¹⁶⁸ o modelo à amostra em análise, não se aproximando da saturação e permanecendo ainda com 317 graus de liberdade, por outras palavras permanece “*overidentified*”¹⁶⁹ – ou seja, possuindo graus de liberdade positivos (cf. Quadro 26).

Pode verificar-se uma melhoria em todos os índices considerados nas análises realizadas, sendo que as diferenças entre os qui-quadrados do modelo inicial e da revisão 1, assim como entre esta e a segunda, são estatisticamente significativas. Estes valores apontam, em conjunto, para a adequação do modelo revisto (revisão 1).

No que diz respeito à adequação dos parâmetros individuais todos os itens apresentam saturações factoriais satisfatórias, indiciando validade convergente do modelo de medida.

No que diz respeito à análise da adequação dos parâmetros individuais do modelo há aspectos cruciais a tomar em linha de conta. A adequação da estimação e a sua significância estatística (Byrne, 2009). Relativamente ao primeiro critério, os resultados sugerem a viabilidade da estimação dos valores, pois nenhum deles se situa fora da escala aceitável, ou seja, estimações não razoáveis das correlações superiores a 1 ou erros padrão demasiado elevados, ou, pelo contrário, muito reduzidos. Quanto ao segundo critério, todos os parâmetros estimados possuem significância estatística pelo teste *critical ratio* (i.e., $C.R. > \pm 1.96, p < .05$).

¹⁶⁷ Apesar de o valor da correlação entre os itens indiciar alguma redundância, dado o baixo valor da correlação e a relevância conceptual dos itens para a dimensão optou-se pela sua permanência na escala.

¹⁶⁸ A divisão da amostra em duas componentes aleatórias permitiu reforçar esta opção.

¹⁶⁹ Este é o tipo preferencial de identificação, onde o modelo possui mais variáveis próprias do que parâmetros a estimar.

Os parâmetros estimados são significativos do ponto de vista estatístico e os itens apresentam saturações factoriais acima do ponto de corte ($\lambda > .5$) e os valores de *alpha* de *Cronbach* sugerem uma boa consistência interna das dimensões¹⁷⁰.

As quatro dimensões encontram-se correlacionadas¹⁷¹. Os valores apresentados embora elevados não parecem ameaçar a validade discriminante (Kline, 1998). Esta consideração foi reforçada de duas formas. Em primeiro lugar, a partir da análise das soluções unifactorial e trifactorial comparativamente à solução tetra-factorial. Este exercício permite comparar modelos onde se assume que todos os itens são relativos a um mesmo constructo, com o modelo que os considera distintos (cf. Quadro 26).

Uma forma mais rigorosa de análise da validade discriminante assentou na comparação dos valores da variância média extraída – “*Average Variance Extracted*” (AVE) com o quadrado da correlação estimada entre esses dois constructos (Hair et al., 2010). Os índices AVE constituem um indicador sumário de convergência e são calculados como a variância extraída média para os itens num constructo. A lógica aqui baseia-se na ideia de que o constructo latente deverá explicar mais variância nos seus itens do que aquela que partilha com outro constructo. Passando este teste pode falar-se de boas evidências de validade discriminante (cf. Quadro 27).

¹⁷⁰ “Construct reliability” deverá ser de .70 ou superior, para indicar fiabilidade e adequada convergência e consistência interna (Hair et al., 2010). O valor dos “*path estimates*” e a significância estatística – “*standardized loadings estimates*” os pesos factoriais deverão ser de .50 e idealmente de .70 ou superiores. Pesos factoriais desta índole confirmam que os indicadores estão fortemente relacionados com os constructos associados, sendo um bom indício de validade de constructo. Para além do valor foi analisada a significância estatística dos mesmos. Valores estimados não significativos sugerem que o item respectivo deverá ser eliminado. O mesmo ocorre com itens significativos mas com peso inferior aos valores indicados.

¹⁷¹ O valor de todas as correlações foi inferior a .85, considerado como ponto de corte crítico para a multicolinearidade por Byrne (2009). No entanto, o item 1 e o item 3 apresentam um valor elevado de associação. Recordamos que este facto já era expectável desde a análise factorial exploratória, onde na solução de três dimensões existia uma perspectiva híbrida entre os itens da primeira e da terceira dimensão. Salientamos, também, que a solução de quatro dimensões se revelou mais adequada nas análises factoriais exploratória e confirmatória realizadas, apresentando melhores índices de ajustamento estatístico e interpretabilidade teórico-conceptual.

Recorreu-se, então, à comparação das variâncias médias extraídas - AVE com os quadrados das correlações existentes entre processos de gestão do conhecimento – idealmente, cada variável latente deve explicar mais variância dos itens que aquela que partilha com cada uma das três restantes (Hair et al., 2010). Os valores da AVE foram superiores às correspondentes correlações ao quadrado, em todos os pares de correlações, exceção feita ao FGC1-FGC3 (cf. Quadro 27). No entanto, todos os valores da AVE foram superiores ao valor de corte de .50. Um valor de AVE superior a .50 é indicador de adequada convergência, indicando que, em média, fica menos erro nos itens do que variância explicada pela estrutura factorial latente.

Quadro 27
Correlações entre factores, *alphas* de Cronbach e AVEs (N = 1065)

Designação do factor	α	Average Variance Extracted ¹⁷²			R	R ²			
FGC 1 – Práticas de gestão do conhecimento	.890 (10 itens)	.667	FGC4	<->	FGC3	.438	.192		
FGC 2 – Orientação cultural para o conhecimento	.869 (8 itens)	.675	FGC2	<->	FGC4	.629	.396		
FGC 3 – Gestão estratégica do conhecimento	.840 (6 itens)	.684	FGC1	<->	FGC4	.498	.248		
FGC 4 – Gestão social e discursiva do conhecimento	.788 (3 itens)	.751	FGC1	<->	FGC2	.721	.519		
					FGC2	<->	FGC3	.734	.539
					FGC1	<->	FGC3	.828	.686
			e17	<->	e22	.308			

Os resultados encontrados, bem como a análise e interpretação dos factores gerados à luz da grelha teórico-conceitual de partida contribuíram para demonstrar a adequação satisfatória da estrutura tetra-factorial. Embora cientes de que qualquer modelo pode ser optimizado mediante reespecificações, perante os resultados obtidos considerámos não existirem argumentos suficientes, nem de índole estatística, nem tão pouco teórica, para a sua prossecução (cf. Quadros 27 e 28).

¹⁷² Os valores do índice AVE foram calculados com recurso ao software: "The online construct validity calculator version 2.0" desenvolvido na *Universiti Teknologi Mara*, Malaysia. Disponível online em: <http://www.hishamm.net/cvc2/>.

Quadro 28

Sumário dos resultados da análise factorial confirmatória ao GC (N = 1065)

Item	Dimensão	Loading Factorial	R ²
GC6	FGC1	.70	.49
GC27	FGC1	.60	.36
GC4	FGC1	.73	.53
GC11	FGC1	.71	.50
GC13	FGC1	.60	.36
GC7	FGC1	.76	.57
GC16	FGC1	.60	.36
GC17	FGC1	.66	.44
GC22	FGC1	.66	.43
GC19	FGC1	.65	.42
GC20	FGC2	.70	.49
GC30	FGC2	.65	.42
GC26	FGC2	.62	.39
GC14	FGC2	.71	.50
GC29	FGC2	.70	.49
GC2	FGC2	.66	.44
GC21 ¹⁷³	FGC2	.67	.46
GC3	FGC2	.70	.48
GC5	FGC3	.67	.45
GC15	FGC3	.65	.43
GC8	FGC3	.76	.58
GC1	FGC3	.61	.37
GC23	FGC3	.67	.45
GC9	FGC3	.74	.55
GC31	FGC4	.78	.61
GC24	FGC4	.58	.34
GC32	FGC4	.89	.79

A estrutura tetra-dimensional que sobressaiu aqui reafirmada, quer do ponto de vista teórico-conceptual, quer empírico e de intervenção apresenta potencial enquanto matriz interpretativa e analítica da gestão do conhecimento, desconstruindo-a analiticamente em quatro dimensões distintas, mas pragmaticamente interligadas, que lhe amplificam o potencial interpretativo, pois permitem um olhar multiangular para o que se apelida gestão do conhecimento: ao nível das suas práticas (factor 1), no que diz respeito à orientação cultural para o conhecimento (factor 2), à gestão estratégica do conhecimento e ainda à gestão social e discursiva do conhecimento (factores 3 e 4, respectivamente).

¹⁷³ O item "21 - Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem" constitui o único item que surge associado a uma dimensão distinta daquela que emergiu no estudo com o instrumento "GC" na sua versão original. Considera-se aqui como indicador da dimensão – "orientação cultural para o conhecimento" e surgiu no estudo original de Cardoso (2003) como indicador da dimensão – "gestão social e discursiva do conhecimento".

2.3. Questionários de Gestão de Recursos Humanos (PPFP; PPAD e PPSR)

O desenvolvimento de três instrumentos no domínio da aplicação da gestão dos recursos humanos procurou reflectir e transpor para os instrumentos de medida a lógica que emergiu da revisão da literatura efectuada (cf. Capítulo II), que permitiu operacionalizar conceitos, num referencial de diferentes perspectivas. Optou-se por abranger processos que, na literatura da especialidade, surgem como principais catalisadores ou limitadores dos processos de gestão do conhecimento, nomeadamente a formação profissional (e.g. Garavan, 1997; Hislop, 2003; Hwang, 2003; Oltra, 2005; Valle, Martin, Romero & Dolan, 2000) e, numa lógica de compreensão da formação no quadro da gestão integrada de recursos humanos, a avaliação de desempenho e os sistemas de recompensas (e.g. Cabrera & Cabrera, 2005; Oltra, 2005; Yahya & Goh, 2002). Partindo da articulação da diversidade de perspectivas e pressupostos teóricos na base da literatura em gestão dos trabalhadores procurou-se contribuir, neste e com este trabalho, para um revisitar e expandir para a investigação instrumental da ideia precursora de McGregor (1960) de caracterização e sistematização dos pressupostos da gestão numa lógica bipolar, aqui, na aplicação valorativa e restritiva em cada processo estudado (de formação, de avaliação e de compensação) e de forma articulada com a visão de Quinn (1988) que nos permitiu a consideração de um quadro contínuo mais dinâmico entre a aplicação de perspectivas contrastantes.

No acesso às organizações respeitaram-se os postulados de Brewerton e Millward (2002) e na construção dos questionários foram respeitadas as etapas sugeridas por DeVellis (1991) e Hill e Hill (2000), nomeadamente a realização de entrevistas; a elaboração de uma versão prévia dos questionários e a verificação da sua adequação numa amostra de sujeitos pertencentes à população do estudo (pré-teste). A definição das instruções, das categorias e modalidades de resposta e o desenvolvimento dos itens procurou assentar em terminologia simples, de modo estar ajustada ao padrão reconhecido de qualificações e garantir a fácil apreensão e compreensão pela população alvo do estudo.

O alcance de uma versão final destes instrumentos, constituído por três escalas independentes, no formato de uma escala de *Likert* constituiu o culminar de um longo processo, que envolveu um conjunto faseado de actividades, baseado processualmente,

sobretudo, nas propostas de Fink e Kosecoff (1985) e Hill e Hill (2000). Sinteticamente, passaremos a descrevê-las de forma mais pormenorizada.

2.3.1. Desenvolvimento dos instrumentos e validade de conteúdo

2.3.1.1. Etapa 1 – Realização de entrevistas exploratórias:

Com o principal objectivo de aproximação e adaptação à natureza, contexto e cultura do sector cerâmico português, em Setembro/Outubro de 2006, efectuou-se uma aproximação às empresas do sector, mediante a realização de entrevistas exploratórias em quatro empresas cerâmicas convidadas a colaborar nesta fase inicial do projecto. As quatro empresas foram seleccionadas com base no critério dimensão e subsector de actividade, procurando-se, por um lado, a representatividade dos subsectores da cerâmica e, por outro lado, que houvesse empresas de dimensões diversas.

As entrevistas conduzidas, em cada contexto, estruturaram-se a partir de um guião de entrevista exploratória (cf. Anexo 5) desenvolvido, especificamente, para o suporte técnico das entrevistas exploratórias estruturadas aos representantes de topo de cada uma das empresas que se mostraram disponíveis em participar. Neste âmbito, obtivemos a colaboração de empresas com as seguintes características:

- a) Uma pequena empresa do subsector de Louça Utilitária e Decorativa;
- b) Uma empresa de média dimensão do subsector de Cerâmica Estrutural;
- c) Uma grande empresa do subsector de acabamentos (área de actividade de pavimentos e revestimentos);
- d) Uma empresa com um número de trabalhadores excepcionalmente elevado do subsector de acabamentos (área de actividade de sanitários).

Esta iniciativa foi concretizada em Outubro de 2006 e foi acompanhada de visitas às instalações de cada uma das organizações. Revelou-se facilitadora da adaptação dos conceitos teóricos em estudo e validação do léxico e tipologia de abordagem adequadas a utilizar na posterior construção dos itens e conteúdos a introduzir nos instrumentos¹⁷⁴

¹⁷⁴ A partir das entrevistas procurou-se a escolha e adaptação do vocabulário ajustado à natureza das características das realidades organizacionais do sector nos domínios sob investigação.

e permitiu, na articulação com os resultados da revisão teórica, tomar decisões sobre que processos nucleares de gestão dos recursos humanos incidir.

2.3.1.2. Etapa 2 – Elaboração da versão prévia dos questionários

A elaboração de uma versão preliminar dos instrumentos foi o corolário do contributo dos dados obtidos com as entrevistas exploratórias, bem como da revisão de várias fontes bibliográficas na temática da especialidade (cf. Capítulo II). Assim, de um catálogo inicial de itens, bastante extenso, relativo a cada processo de gestão dos recursos humanos em estudo, foi-se refinando o instrumento até à versão que seria testada na fase subsequente de pré-teste.

Nesta fase, na análise dos novos instrumentos procurou-se confrontar os itens com um posicionamento conceptual, num contínuo de desenvolvimento dos processos, entendendo que deveriam estar representadas características dos processos numa lógica valorativa, estratégica e de investimento, mas, também, itens relativos a uma lógica “desvalorativa”, de constrangimento e restritiva. Para além desta lógica procurou analisar-se em que medida o conteúdo dos itens incluídos se poderia antecipar como sendo relevante (conceptualmente), em termos de associação (directa ou indirecta) com os processos de gestão do conhecimento.

Neste processo de aperfeiçoamento e consolidação, o instrumento de medida foi submetido à reflexão e apreciação crítica de peritos, no sentido de avaliar o grau de adequação e representatividade dos itens às variáveis e aos constructos teóricos que pretendiam medir (Fink & Kosecoff, 1985) – uma vertente importante da validade de conteúdo¹⁷⁵.

¹⁷⁵ Para o processo de validação facial contámos com a análise e reflexão de investigadores de reconhecido mérito académico e científico nestas temáticas. Um Professor e investigador da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra para a escala de formação profissional e de um Professor e investigador da Universidade de São Paulo para as escalas de avaliação de desempenho e de sistemas de retribuição e recompensas.

2.3.1.3. Etapa 3 – Pré-teste ou estudo piloto:

Esta última etapa, que visa avaliar a outra vertente da validade de conteúdo de um questionário, ou seja, o seu grau de acessibilidade e compreensão pelos sujeitos, foi efectuada em dois tempos.

Num primeiro momento foi conduzida uma sessão de reflexão falada colectiva, com sete alunos finalistas da área de especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, que se encontravam a estagiar em empresas.

Num segundo momento, tendo em vista a validação do instrumento no público para o qual era efectivamente direccionado e onde seria aplicado, levou-se a cabo, em Março de 2007, um estudo-piloto numa pequena empresa do subsector de pavimentos e revestimentos. Este estudo preliminar consistiu no preenchimento dos questionários por um grupo de colaboradores de diferentes níveis hierárquicos e perfis funcionais. Sendo 20 o número correspondente ao total de colaboradores da empresa, contámos com o preenchimento de 5 questionários. No final, solicitámos a cada um dos participantes uma reflexão acerca do processo de preenchimento, tendo-se averiguado tempos médios de aplicação, principais dificuldades, comentários gerais e pontos críticos para uma ulterior optimização ao nível da forma e conteúdo do instrumento. As sugestões advindas deste estudo-piloto revelaram-se preciosas na definição da versão final a aplicar, nomeadamente, ao nível da reformulação de alguns itens e tipologia de escala de respostas a utilizar.

Realçamos que, nesta etapa do pré-teste, foi administrada uma versão integral do conjunto dos instrumentos a utilizar no estudo. Assim, para além das escalas relativas às três práticas de gestão de recursos humanos (PPFP, PPAD e PPSR) e da escala de gestão do conhecimento (GC), também a folha de rosto (contendo as instruções gerais), e a folha relativa às variáveis sócio-demográficas foram sujeitas à validação do seu conteúdo.

Paralelamente a estes questionários, foi desenvolvida uma grelha de dados de caracterização geral das empresas e de outros, de natureza económico-financeira, de forma a podermos recolher elementos susceptíveis de conduzir à descrição de cada realidade organizacional da amostra e indicadores de performance económico-financeira. A versão final do portfólio de instrumentos utilizados consta nos Anexos 1-4 desta dissertação.

2.3.2. Análise psicométrica exploratória do questionário de perspectivas e pressupostos da formação profissional (PPFP) – Validade de conteúdo, validade de constructo e fiabilidade

Na avaliação da dimensionalidade subjacente à escala de perspectivas e pressupostos da formação – PPFP começou por se efectuar uma análise em componentes principais, com estimação livre. Foi calculado o índice de adequação da amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin* (cf. Quadro 29).

Quadro 29
Indicadores de adequação da amostra e da matriz à factorização

Indicadores	Amostra
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.944
Bartlett's Test of Sphericity	$\chi^2(253) = 11326.866, p = .000$

Verifica-se que a medida de adequação da amostra segundo o critério de Kaiser se revela muito boa e o *Bartlett's Test of Sphericity* é estatisticamente significativo. Não existindo estudos de validação prévios ao presente instrumento adoptou-se, para além do critério de Kaiser e do teste *scree* de Cattell a análise paralela. Para identificar o valor dos *eigenvalues* aleatórios recorreu-se ao *software* de utilização livre *RanEigen 2.0* (cf. Quadro 30).

Quadro 30
***Eigenvalues* empíricos e aleatórios PPFP**

Eigenvalue	Factores – Amostra do Sector da Cerâmica				
	1	2	3	4	5
Empírico	8.884	2.052	1.074	.904	.842
Aleatório	1.27207	1.22916	1.19631	1.16800	1.14229

Notas. * *Eigenvalues* aleatórios calculados com base numa amostra de 1065 sujeitos para 23 variáveis

A partir do resultado da análise paralela optou-se por realizar nova análise com extracção forçada de duas componentes (cf. Quadro 31).

Ao examinar as comunalidades da solução composta pelos 23 itens observou-se que os itens 1 e 2 possuíam valores abaixo de .40, sugerido por Stevens (1986) como ponto de corte para a manutenção de itens em análises em componentes principais. Assim,

num primeiro passo retirou-se o item 1 do cálculo ($h^2 = .115$) e, num segundo passo, o item 2 ($h^2 = .272$).

Quadro 31
Sumário dos resultados da análise factorial exploratória ao PFP

Item	F1	F2	h^2
(f22)	.80	.10	.65
(f15)	.78	.15	.62
(f8)	.76	.04	.58
(f10)	.76	.04	.58
(f18)	.75	.07	.57
(f21)	.74	.05	.56
(f5)	.74	.16	.57
(f13)	.74	.06	.54
(f14)	.70	.19	.53
(f20)	.70	.10	.50
(f17)	.67	.06	.46
(f7)	.67	.11	.47
(f6)	.67	-.03	.46
(f4)	.66	.14	.45
(f11)	.65	.04	.43
(f16)	.59	.24	.40
(f2)	.46	.25	.27
(f1)	.34	-.03	.12
(f12)	.15	.70	.51
(f23)	-.11	.68	.47
(f19)	.07	.65	.42
(f9)	.02	.60	.36
(f3)	.28	.60	.43
<i>Eigenvalues</i>	8.88	2.05	
% de Variância	39.57	10.89	

As comunalidades situam-se entre .363 e .649. Na medida em que o item número 9 – “A formação profissional realiza-se, apenas, porque é uma obrigatoriedade legal” apresenta um valor de comunalidade um pouco abaixo de .40 [ponto de corte sugerido por Stevens (1986)], analisaram-se os valores apresentados por este item para a saturação factorial (.602). Tendo estes valores sido considerados como adequados e assumindo que esta questão é do ponto de vista conceptual relevante, optou-se por manter o referido item. Os valores das comunalidades dos restantes indicadores situaram-se acima de .40, não sugerindo a exclusão de nenhum (cf. Quadro 31).

Na presente amostra, as duas dimensões explicam 50.46% da variância total e, após a rotação, o primeiro factor apresenta pesos factoriais elevados de 16 itens e explica 39.57% da variância, o segundo de 5 itens explica 10.89% da variância.

Realizou-se, seguidamente, o estudo da adequação dos itens e consistência interna. No primeiro factor, composto por 16 itens, todas as variáveis apresentam correlações com o *score* total da dimensão positivas e bastante expressivas (entre .53 e .75). Estes valores apontam no sentido da qualidade dos itens para a constituição da medida (cf. Quadro 32).

Quadro 32
Média (M), desvio-padrão (DP), correlação corrigida (r) e alfa de Cronbach excluindo o item (α) do instrumento PFPF (n=1065)

Factor 1 - Formação profissional como investimento	M	DP	r	α
FP22 - A formação profissional é muito valorizada	2.88	1.18	.77	.93
FP15 - Aposta-se na formação profissional para responder às necessidades da empresa.	2.88	1.14	.76	.93
FP8 - A formação profissional melhora o desempenho das pessoas	3.51	1.09	.71	.93
FP18 - A formação profissional é, cuidadosamente, planeada (desde o levantamento de necessidades, à calendarização, execução e avaliação)	2.74	1.14	.71	.93
FP10 - Usamos o que aprendemos na formação profissional	3.13	1.15	.71	.93
FP21 - A formação profissional torna-nos aptos ao exercício de funções diversas	3.09	1.10	.71	.93
FP5 - Faz-se tudo para avaliar se a formação cumpriu os seus objectivos	2.68	1.11	.71	.93
FP13 - Considera-se que é bem empregue todo o dinheiro que é gasto com a formação profissional	3.18	1.23	.69	.93
FP14 - Aposta-se na formação profissional como resposta imediata aos problemas	2.53	1.12	.68	.93
FP20 - A formação profissional que recebemos está relacionada com as tarefas que executamos	3.10	1.15	.66	.93
FP7 - Todos nós assumimos um papel activo na definição das necessidades de formação	2.72	1.07	.64	.93
FP6 - O desenvolvimento contínuo das pessoas é muito valorizado	2.66	1.11	.61	.94
FP17 - A formação profissional também acontece quando trocamos experiências com os nossos colegas	3.37	1.06	.63	.93
FP4 - Temos a preocupação de partilhar com os colegas o que aprendemos nas formações que frequentamos	2.97	1.16	.62	.94
FP11 - A formação profissional também acontece no posto de trabalho	2.97	1.31	.60	.94
FP16 - A formação profissional também se faz a pensar num eventual futuro fora da empresa	2.81	1.23	.57	.94
Factor 2 - Formação profissional como constrangimento	M	DP	r	α
FP12 - Perde-se demasiado tempo com a formação profissional	2.13	1.02	.50	.58
FP23 - A formação profissional em nada contribui para a melhoria do nosso desempenho	2.33	1.16	.40	.62
FP19 - Ninguém é responsável pelas questões da formação profissional	2.43	1.13	.42	.61
FP9 - A formação profissional realiza-se, apenas, porque é uma obrigatoriedade legal	2.86	1.21	.38	.63
FP3 - Gasta-se demasiado dinheiro com a formação profissional	2.26	1.00	.40	.62

No factor 2 as correlações corrigidas variam entre .396 e .497, sugerindo uma razoável contribuição de cada item para o *score* total da dimensão (cf. Quadro 31).

A apreciação global deste instrumento revela que a primeira dimensão possui um valor de alfa de Cronbach considerado excelente (.937), sendo o valor deste indicador na segunda dimensão mais reduzido e considerado como aceitável (.663), atendendo ao número de itens que a compõem (cf. Quadros 32 e 33).

Quadro 33
Síntese da análise psicométrica da escala PFPF

Factor	Nº itens	M	DP	α
Factor 1 - Formação como investimento	16	47.23	13.18	.94
Factor 2 - Formação como constrangimento	5	12.02	3.61	.66

A determinação das designações a associar a cada um dos factores retidos na escala de formação profissional procurou cumprir dois objectivos principais. Desde logo, absorver o sentido e a lógica subjacente ao conjunto dos itens que compõe cada factor, atentando, particularmente, nas variáveis que apresentam os valores de saturação

factorial mais elevados. Adicionalmente, pretendeu-se apreender a significação global da escala estabelecendo uma análise comparativa entre os dois factores, a qual permitiu captar a sentido global do instrumento. O primeiro factor retido recebeu, assim, a designação de “formação como investimento”, sendo reflexo de perspectivas e pressupostos valorativos da formação, adoptando o segundo factor a denominação de “formação como constrangimento”, reflectindo um prisma não valorativo da formação.

O primeiro factor refere-se a uma perspectiva de valorização da formação enquanto investimento estratégico, colocando a ênfase no desenvolvimento dos colaboradores numa lógica proactiva. A formação profissional é percebida como relevante; é valorizada e planeada, assumindo-se como valor partilhado, integrante da cultura. A formação é encarada como um meio de desenvolvimento individual e organizacional.

O segundo factor traduz um entendimento da “formação como constrangimento para as organizações”. Neste contexto, as actividades formativas são percebidas como irrelevantes, inúteis, ou mesmo prejudiciais, onerosas, quer no tempo que lhes é dispensado, quer nos custos que envolvem. A formação é um fim em si mesma, é encarada no estrito sentido do cumprimento de requisitos administrativo-legais, como uma obrigatoriedade a cumprir e não como um meio de desenvolvimento individual e/ou organizacional. Assim, quando a formação é encarada pela organização como um constrangimento, é manifesta e intuitiva a ausência de concepção estratégica e de uma cultura de formação ou, nas palavras de Rebelo (2006), de uma cultura orientada para a aprendizagem. As actividades formativas são percebidas como inúteis, ou mesmo prejudiciais, não existindo qualquer esboço de uma política estratégica de formação (Beaver & Hutchings, 2005).

2.3.3. Análise psicométrica exploratória do questionário de perspectivas e pressupostos da avaliação de desempenho (PPAD) – Validade de conteúdo, validade de constructo e fiabilidade

O estudo psicométrico da Escala de Avaliação de Desempenho iniciou-se com a análise da dimensionalidade, através de uma análise em componentes principais.

O cálculo da medida de adequação da amostra é efectuada através do método de *Kaiser-Meyer-Olkin*, para o qual se obteve um valor de .950 e do *Bartlett's Test of Sphericity* [$\chi^2(190)=12064.225$, $p<.001$]. Ambos permitiram perceber valores de tamanho de amostra e de adequação de matriz que possibilitaram a continuação dos cálculos (Hair et al., 2005; Stevens, 1986).

Para decidir o número de factores a reter nesta escala tivemos em linha de conta o critério de Kaiser, o teste *scree* de Cattell (Bryman & Cramer, 1993) e a análise paralela. Para identificar o valor dos *eigenvalues* aleatórios, o software RanEigen 2.0 foi utilizado (cf. Quadro 34).

Quadro 34
***Eigenvalues* empíricos e aleatórios PPAD**

Eigenvalue	Factores – Amostra do Sector da Cerâmica				
	1	2	3	4	5
Empírico	9.264	1.455	.987	.781	.689
Aleatório	1.24845	1.20539	1.17224	1.14331	1.11735

Notas. * Eigenvalues aleatórios calculados com base numa amostra de 1065 sujeitos para 20 variáveis

Após estudar a solução inicial, obtida por extracção livre, optou-se por realizar este procedimento estatístico forçando a 2 factores através de uma rotação varimax.

Apesar dos valores das comunicações dos itens 3, 5 e 6 apresentarem um valor inferior ao ponto de corte de .40, optou-se pela sua inclusão na análise, uma vez que apresentavam saturações com os valores de .590, .628 e .619, respectivamente, bem como foram considerados itens com conteúdo relevante, em termos teórico-conceituais, para as dimensões. O mesmo se aplicou ao item 1, que apesar de uma saturação inferior a .50, com o valor de .492 e comunalidade de .461 se optou por manter. A solução extraída apresenta a capacidade de explicar 53.59% da variância total, com os dois factores a explicarem 33.42% e 20.17%, respectivamente. Todos os itens apresentam

saturações factoriais superiores a .45, valor considerado adequado por Tabachnick e Fidell (2007) (cf. Quadros 35 e 36).

Quadro 35
Sumário dos resultados da análise factorial exploratória ao PPAD

Item	F1	F2	h^2
(ad12)	.77	.35	.71
(ad10)	.76	.05	.59
(ad20)	.74	.21	.58
(ad7)	.72	.36	.65
(ad11)	.71	.22	.56
(ad8)	.71	.38	.64
(ad16)	.68	.39	.61
(ad4)	.67	.10	.46
(ad5)	.63	.05	.40
(ad9)	.61	.48	.59
(ad15)	.60	.31	.46
(ad18)	.58	.06	.65
(ad2)	.56	.42	.49
(ad19)	.16	.72	.54
(ad6)	.10	.62	.39
(ad17)	.40	.61	.53
(ad13)	.32	.60	.46
(ad14)	.49	.60	.60
(ad3)	-.004	.59	.35
(ad1)	.47	.49	.46
<i>Eigenvalues</i>	9.26	1.46	
% de Variância	33.42	20.17	

Quadro 36
Média (M), desvio-padrão (DP), correlação corrigida (r) e alfa de Cronbach, excluindo o item (α) do PPAD (n=1065)

Factor 1 - Perspectiva processual estratégica, abrangente e participada	M	DP	r	α
AD12 - Os resultados da avaliação de desempenho contribuem para a definição de novos objectivos	2.61	1.15	.81	.92
AD10 - Na avaliação de desempenho cada um de nós também se auto-avalia	2.75	1.23	.65	.92
AD20 - Temos um papel activo na nossa avaliação de desempenho	2.59	1.28	.70	.92
AD7 - Os resultados da avaliação de desempenho são utilizados para melhorar as nossas competências profissionais	2.74	1.15	.77	.92
AD11 - Os resultados da avaliação de desempenho são debatidos entre o avaliador e o avaliado	2.18	1.15	.69	.92
AD8 - A avaliação de desempenho faz-se para melhorar o funcionamento global da empresa	3.10	1.17	.76	.92
AD16 - Avalia-se o contributo de cada colaborador para os resultados que em conjunto alcançamos	2.46	1.12	.74	.92
AD4 - Cada um de nós também avalia o desempenho dos colegas	2.42	1.17	.59	.93
AD5 - Cada um de nós também avalia o desempenho dos seus superiores	2.23	1.24	.52	.93
AD9 - Os resultados da avaliação de desempenho traduzem de forma objectiva o desempenho do avaliado	2.73	1.02	.71	.92
AD15 - Os resultados da avaliação de desempenho são comunicados ao avaliado	2.37	1.26	.62	.93
AD18 - A avaliação de desempenho compara os resultados individuais com os objectivos esperados	2.58	1.08	.71	.92
AD2 - Os resultados da avaliação de desempenho são utilizados para identificar necessidades de formação	2.56	1.03	.63	.93
Factor 2 - Perspectiva processual, administrativa e restritiva	M	DP	r	α
AD19 - A avaliação de desempenho incide, apenas, sobre o desempenho de cada colaborador	2.64	1.06	.57	.77
AD6 - Os resultados da avaliação de desempenho utiliza-se para punir quem não atingiu o desempenho esperado	2.12	1.13	.49	.79
AD17 - A avaliação de desempenho compara os trabalhadores entre si	2.52	1.15	.61	.76
AD13 - Os resultados da avaliação de desempenho têm impacto na definição salarial	2.13	1.21	.58	.77
AD14 - Os resultados da avaliação dependem do que foi definido como desempenho esperado	2.47	1.03	.63	.76
AD3 - O desempenho é avaliado, unicamente, pelo superior imediato	2.94	1.14	.36	.81
AD1 - Os resultados da avaliação de desempenho têm impacto na evolução da carreira profissional dos avaliados	2.55	1.11	.52	.78

O primeiro factor apresenta uma visão abrangente e construtiva da aplicação da avaliação de desempenho. Uma perspectiva valorativa que apela à participação e envolvimento dos colaboradores, focalizando o grau de envolvimento e participação dos colaboradores no processo avaliativo e ainda a instrumentalidade estratégica e projectiva dos resultados da avaliação. O segundo factor reflecte uma perspectiva do processo de avaliação de desempenho restritiva, punitiva, desenvolvida com fins puramente administrativos e limitada, em termos da abordagem e alcance do seu impacto. As duas subescalas deste instrumento de avaliação revelam alfas de Cronbach de .930 (excelente) e .804 (muito bom), indicando uma adequada consistência interna das dimensões (cf. Quadro 37).

Quadro 37
Síntese da análise psicométrica da escala PPAD

Factor	Nº itens	M	DP	α
Factor 1 – Perspectiva processual abrangente e participada	13	33.32	11.07	.93
Factor 2 – Perspectiva processual restritiva	7	17.37	5.30	.80

2.3.4. Análise psicométrica exploratória do questionário de perspectivas e pressupostos dos sistemas de recompensa (PPSR) – Validade de conteúdo, validade de constructo e fiabilidade

Os indicadores estatísticos do teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) e do teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 (171) = 9615.304, p < .001$) suportam a execução da análise da estrutura factorial do PPSR.

Para identificar o valor dos *eigenvalues* aleatórios, o software RanEigen 2.0 foi também aqui utilizado. O estudo da solução inicial da escala de pressupostos dos sistemas de recompensas sugere uma configuração de 2 componentes, através de uma rotação varimax (cf. Quadro 38).

Quadro 38
***Eigenvalues* empíricos e aleatórios PPSR**

Eigenvalue	Factores – Amostra do Sector da Cerâmica				
	1	2	3	4	5
Empírico	7.969	1.494	.993	.791	.783
Aleatório	1.24011	1.19667	1.16337	1.13438	1.10820

Notas. * *Eigenvalues* aleatórios calculados com base numa amostra de 1065 sujeitos para 20 variáveis

A análise das comunalidades revela que os itens 1, 9, 10 e 14 apresentam valores inferiores a .40. Da análise a esta solução sobressai o facto de o item 19 saturar de forma inferior a .50. Considerou-se por estes motivos a respectiva exclusão.

Quadro 39
Sumário dos resultados da análise factorial exploratória ao PPSR

Item	F1	F2	h ²
(sr17)	.82	.22	.73
(sr7)	.81	.13	.67
(sr8)	.78	.14	.63
(sr15)	.77	.20	.63
(sr4)	.74	.22	.60
(sr3)	.74	.13	.57
(sr13)	.71	.21	.55
(sr5)	.70	.21	.54
(sr16)	.69	.23	.53
(sr6)	.66	.23	.49
(sr9)	.57	.19	.36
(sr14)	.56	.27	.39
(sr1)	.53	.21	.33
(sr18)	.00	.69	.48
(sr12)	.08	.65	.43
(sr11)	.36	.62	.51
(sr2)	.23	.60	.40
(sr10)	.29	.54	.38
(sr19)	.31	.41	.27
<i>Eigenvalues</i>	7.97	1.49	
% de Variância	42.49	14.80	

A solução final da escala em torno do sistema de recompensas explica 57.29% da variância total, sendo o primeiro factor, com 10 itens, responsável por 42.49%, o segundo por 4 itens explica 14.80% da variância. Todos os itens possuem saturações factoriais iguais ou superiores a .5 (cf. Quadros 39 e 40).

Quadro 40- Média (M), desvio-padrão (DP), correlação corrigida (r) e alfa de Cronbach, excluindo o item (α) do PPSR (n=1065)

Sistema de recompensas baseado no conhecimento, no mérito e contributo para o colectivo	M	DP	r	α
SR17 - Recompensa-se o bom desempenho	2.14	1.12	.815	.912
SR7 - Recompensa-se, também, o contributo de cada um para o que em conjunto alcançamos	2.06	1.04	.754	.916
SR8 - São recompensados aqueles que partilham o que sabem	1.86	.98	.728	.918
SR15 - Recompensa-se o bom desempenho através de oportunidades de desenvolvimento pessoal	2.05	1.05	.727	.917
SR4 - Remuneram-se as pessoas, sobretudo, com base no seu mérito	2.18	1.10	.724	.918
SR5 - O que cada um recebe é justo quando comparado com colegas que têm funções semelhantes noutras empresas	2.27	1.11	.697	.919
SR3 - Recompensa-se quem contribui com ideias novas	1.80	.99	.676	.920
SR13 - Existe a prática do reconhecimento do trabalho que é bem feito	2.35	1.14	.681	.920
SR16 - O que recebemos está de acordo com a exigência da nossa função	2.27	1.07	.681	.920
SR6 - O que cada um recebe é justo quando comparado com colegas que têm funções semelhantes	2.38	1.11	.666	.921
Sistema de recompensas baseado na função, no contributo individual e recompensas económicas	M	DP	r	α
SR18 - Existem benefícios que se dirigem especificamente a certos grupos profissionais	2.72	1.26	.41	.57
SR12 - Só valorizamos recompensas em dinheiro	2.22	1.17	.41	.57
SR2 - Remuneram-se as pessoas, sobretudo, pelo cargo que ocupam	3.00	1.26	.40	.57
SR11 - O sistema de recompensas incide, apenas, sobre o desempenho individual	2.21	1.25	.44	.55

Em síntese, os dois factores apresentam níveis de consistência interna bastante satisfatórios (cf. Quadro 41).

Quadro 41
Síntese da análise psicométrica da escala PPSR

Factor	Nº itens	M	DP	α
Factor 1 – Sistema de recompensas baseado no mérito, no conhecimento, e em recompensas intrínsecas	10	21.36	8.30	.93
Factor 2 – Sistema de recompensas baseado na função e recompensas extrínsecas	4	10.14	3.41	.64

Da estrutura bidimensional emergente poderemos referir que o factor 1 traduz a perspectiva do sistema de recompensas justo, baseado em recompensas intrínsecas, no conhecimento e mérito, por oposição, a segunda dimensão traduz a perspectiva mais tradicional do sistema de recompensas baseado na função e em recompensas do foro extrínseco (cf. Quadros 40 e 41).

3. PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E DO CONHECIMENTO: DIAGNÓSTICO DO SECTOR DA CERÂMICA EM PORTUGAL

A partir de resultados, reptos e questões suscitadas por investigações prévias¹⁷⁶ procurou desenvolver-se uma componente empírica que aduzisse contributos para uma crescente inteligibilidade da representatividade da aplicação de processos de gestão dos recursos humanos e do conhecimento, num sector tradicional de actividade industrial, na era do conhecimento, e sequente exploração do papel (do grau de aplicação e orientação) de processos nucleares de gestão de recursos humanos na sua aplicação.

Os resultados apresentados neste ponto da dissertação situam-se ao nível organizacional, uma vez que se procura, aqui, uma caracterização geral das empresas do sector¹⁷⁷. Na construção das medidas organizacionais optou-se por considerar a média

¹⁷⁶ A presente investigação ancora-se em termos de problemática e território científico em dois estudos prévios; no estudo de Cardoso (2003) e no de Monteiro (2007). Enquanto no primeiro trabalho se procurou analisar a gestão do conhecimento ao nível dos seus consequentes e do seu impacto na competitividade organizacional, no estudo de 2007 explorámos estratégias de (pré)operacionalização numa organização industrial em concreto. Na sequência destes dois trabalhos de investigação, na tentativa de amplificação da compreensão dos consequentes e das suas estratégias de operacionalização procura-se, aqui, aprofundar o conhecimento científico dos antecedentes organizacionais da gestão do conhecimento e factores influentes, a partir do prisma perceptivo e analítico dos trabalhadores.

¹⁷⁷ A amostra é constituída por organizações industriais com fins lucrativos de um sector de actividade específico, ainda assim, incluiu empresas heterogéneas relativamente à dimensão ao subsector de actividade e localização geográfica. No que diz respeito a esta última variável importa referir que não se

das respostas individuais obtidas através da resposta aos diferentes instrumentos de recolha de dados. Neste sentido, pareceu fundamental averiguar o nível de acordo dentro de cada uma das organizações para, desta forma, assumir que a média dos dados observados poderia traduzir, com confiança, o valor organizacional de cada medida. Com este objectivo calculou-se o índice de desvio médio (AD) como indicador do nível de acordo intra-organizacional para cada um dos *scores* das quatro medidas globais, que constituem as variáveis de investigação. Posteriormente, averiguou-se o nível de variabilidade inter-organizacional, através do teste de análise de variância *One-Way ANOVA*.

Os resultados destes cálculos demonstraram claramente a existência de baixa variabilidade dentro das organizações, com apenas três empresas a revelar valores de AD superiores a .83, o ponto de corte sugerido na literatura (Burke & Dunlap, 2002). Estas foram excluídas dos cálculos posteriores. Neste sentido, não são consideradas nas análises que envolvem a formação profissional as empresas com os códigos “28” e “56”, na avaliação de desempenho a empresa “56” e no âmbito dos sistemas de recompensas a empresa “29” (cf. Quadro 42).

Quadro 42
Índices de desvios médios superiores a .83 por organização

Cod.	PPFP	PPAD	PPSR
28	.90		
29			.85
56	.94	1.25	

A análise efectuada aos *scores* totais da Gestão de Conhecimento, Formação Profissional, Avaliação de Desempenho e Sistema de Recompensas permitiu assegurar a existência de variabilidade inter-organizacional, uma vez que todos os testes de análise de variância apresentavam diferenças estatisticamente significativas entre os resultados dos indivíduos das empresas em análise.

colocou, aquando da constituição da amostra qualquer constrangimento geo-espacial, tendo-se procurado a representatividade por subsector. Importa referir, no entanto, que a fileira da cerâmica, tradicionalmente, situa-se em localizações próximas das zonas de extracção de matérias-primas, pelo que a sua localização não é uniforme, no território nacional, existindo zonas de elevada concentração, nomeadamente Aveiro, Lisboa e Leiria.

3.1. Resultados

O diagnóstico ou caracterização de processos de gestão de recursos humanos e de gestão do conhecimento, nas empresas do sector cerâmico é efectuado por intermédio de uma análise descritiva. Após a leitura interpretativa dos dados descritivos, analisam-se as relações entre as variáveis em estudo recorrendo a técnicas de estatística inferencial.

Tendo em vista a realização de uma análise descritiva dos dados recolhidos foram consideradas ao nível da análise dos resultados globais, as frequências por opção de resposta, medidas de tendência central e como medida de dispersão – o desvio padrão dos itens mais e menos pontuados na escala global. Com base na forma como foram desenvolvidas as alternativas de resposta dos questionários: 1- (Quase nunca se aplica); 2- (Aplica-se pouco); 3- (Aplica-se moderadamente); 4- (Aplica-se muito) e 5- (Aplica-se quase totalmente), na interpretação descritiva dos resultados iremos utilizar as expressões de “elevada aplicação” para valores de médias entre 3.5 a 5, “aplicação moderada” para valores entre 2.5 e 3.49 e “baixa aplicação” para valores médios entre 1 e 2.49, relativas à caracterização de uma tendência de aproximação da média das respostas globais a cada um dos extremos da escala de medida. Quanto mais próximo for o valor médio de 5, maior a percepção de operância e mais próximo de “aplica-se totalmente”. Quanto mais próxima de 1, menor a percepção de aplicabilidade e mais próximo de “quase nunca se aplica”.

3.1.1. Caracterização e análise descritiva da perspectivação de aplicação de processos de formação

Para além da análise agregada, facultada pelos factores ou dimensões particulares de cada instrumento e atendendo aos objectivos subjacentes à constituição da presente caracterização/diagnóstico sectorial, considerámos pertinente uma síntese do padrão descritivo das respostas aos instrumentos.

Analisando os resultados globais, a partir da grelha de leitura anteriormente explicitada, constata-se que os valores das médias de resposta das empresas ao instrumento (PPFP), oscilam, na escala global de formação profissional, entre o valor máximo de 3.19 (Aplica-se moderadamente) e o valor mínimo de 1.66 (Aplica-se pouco).

De uma maneira geral os dois factores da formação profissional, na percepção dos colaboradores aplicam-se entre pouco a moderadamente, nunca chegando em termos médios a este último. Verifica-se que a formação profissional como investimento apresenta um valor médio ligeiramente superior ($M=2.85$) ao da formação perspectivada como constrangimento ($M=2.30$). Reflectindo-se, em termos globais, uma percepção de baixo investimento na aplicação da formação nas organizações do sector (cf. Quadro 43).

Quadro 43
Mínimo, máximo, média e desvio-padrão das medidas de formação (n=53)

Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
PPFP1- Formação profissional como investimento	53	1.61	3.98	2.85	.48
PPFP2- Formação profissional como constrangimento	53	1.57	3.20	2.30	.31
Escala Global	53	1.66	3.19	2.58	.32

Numa análise por subsector é possível verificar que ambas as medidas de formação revelam valores médios de baixa aplicação, predominando, de forma clara, em todos os subsectores a perspectiva da formação como investimento. No entanto, em nenhum dos subsectores se atinge um nível médio de 3, relativo a uma aplicação moderada (cf. Gráfico 4).

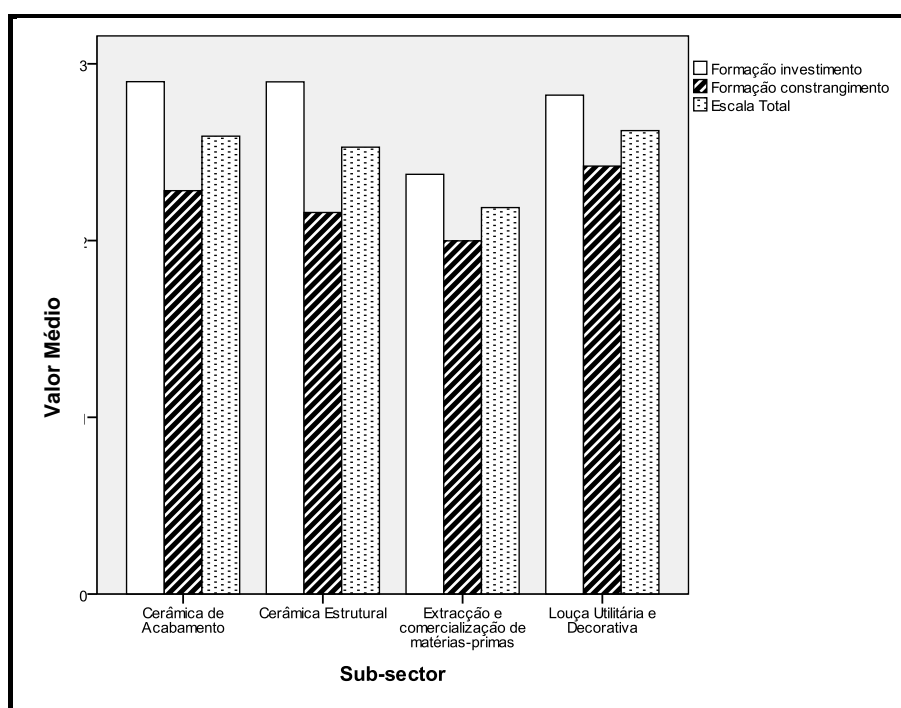


Gráfico 4 - Valores médios das medidas de perspetivação da formação

Os valores médios da aplicação da formação numa perspectiva de investimento são mais baixos nos subsectores de extracção e comercialização de matérias-primas e louça utilitária e decorativa. A formação como constrangimento assume o valor médio mais elevado no sector de cerâmica utilitária e decorativa e mais reduzido no subsector de comercialização de matérias-primas.

3.1.2. Caracterização e análise descritiva da perspectivação de aplicação de processos de avaliação

Os valores das médias de resposta das empresas ao instrumento (PPAD) oscilam entre o valor máximo de 3.628 e o valor mínimo de 1.549. Em termos médios, na escala global, verifica-se uma percepção de “baixa aplicação” ($M=2.40$; $DP=.396$).

De uma maneira geral os dois factores da avaliação, na percepção dos colaboradores, aplicam-se entre pouco a moderadamente nunca chegando em termos médios a este último. Verifica-se que a perspectiva processual abrangente apresenta um valor médio ligeiramente superior ($M=2.46$) ao da avaliação numa perspectiva processual restritiva ($M= 2.331$) (cf. Quadro 44 e Gráfico 5).

Quadro 44
Mínimo, máximo, média e desvio-padrão nas medidas de perspectivação da avaliação (n=54)

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
PPAD1- Perspectiva Processual Abrangente e Participada	54	1.61	3.98	2.83	.49
PPAD2- Perspectiva Processual Restritiva	54	1.57	3.20	2.30	.31
Escala Global	54	1.56	3.42	2.40	.40

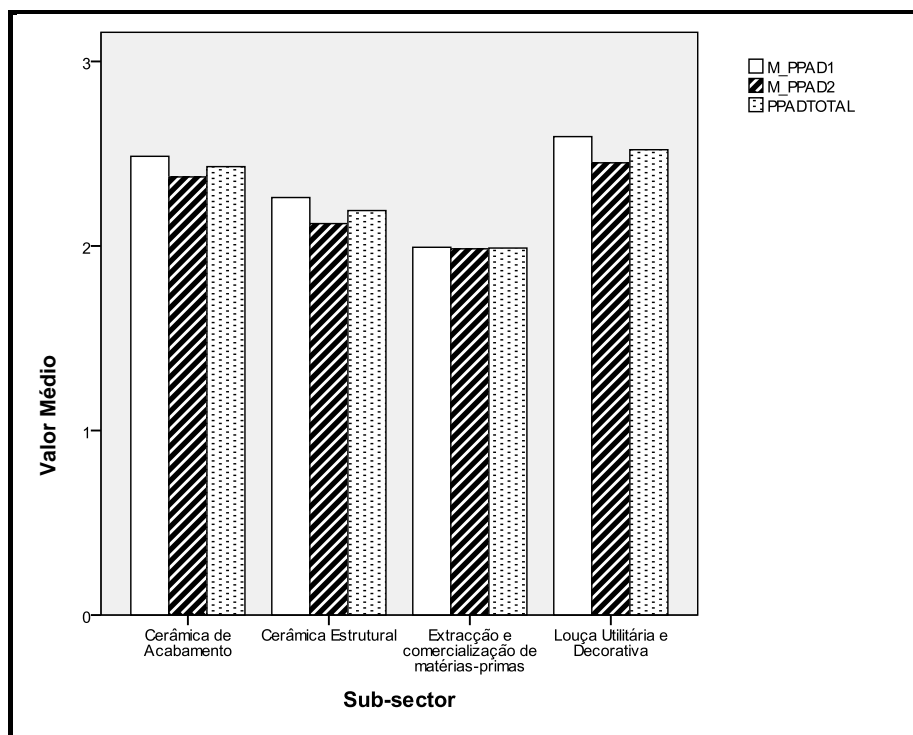


Gráfico 5 - Valores médios das medidas de perspectivação da avaliação

Os valores médios mais elevados de aplicação da perspectiva processual abrangente e participada da avaliação verificou-se no sector de louça utilitária e decorativa, seguido da cerâmica de acabamento, cerâmica estrutural e por fim o subsector de extração e comercialização de matérias-primas.

3.1.3. Caracterização e análise descritiva da perspectivação de aplicação de processos de compensação

Os valores das médias de resposta das empresas ao instrumento (PPSR), oscilam entre o valor máximo de 3.24 e o valor mínimo de 1.29. Em termos médios, na escala global, verifica-se uma percepção de “baixa aplicação” dos processos ($M=2.29$; $DP=.378$). De uma maneira geral os dois factores da escala de perspectivas e pressupostos dos sistemas de recompensa revelam uma tendência de aproximação da média das respostas da baixa aplicação. Verifica-se que a perspectiva baseada no conhecimento, no mérito e contributo para o colectivo apresenta um valor médio inferior ($M=2.16$) ao dos sistemas de recompensa baseados na função, no contributo individual e recompensas económicas ($M=2.42$) (cf. Quadro 45 e Gráfico 6).

Quadro 45
Mínimo, máximo, média e desvio-padrão nas medidas de perspectivação da avaliação (n=54)

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
PPSR1 - Sistema de recompensa baseado no mérito, no contributo para o colectivo e no conhecimento	54	1.20	3.23	2.16	.46
PPSR2 - Sistema de recompensa baseado na função, no contributo individual e recompensas económicas	54	1.38	3.25	2.42	.38
Escala Global	54	1.29	3.24	2.29	.38

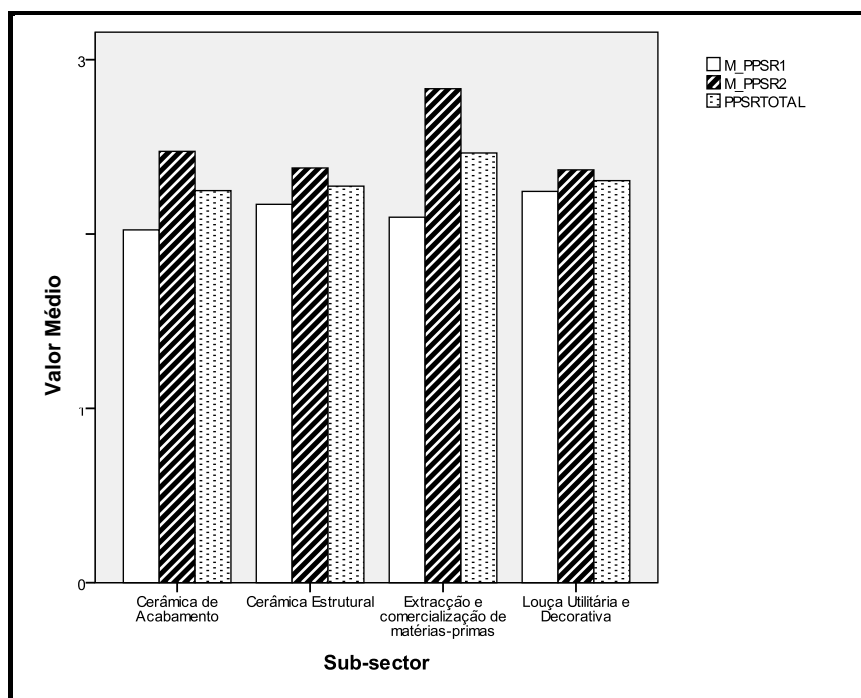


Gráfico 6 - Valores médios das medidas de perspectivação dos sistemas de recompensa

Em todos os subsectores se verificou o predomínio de uma visão tradicional dos sistemas de recompensa, baseado na função, no contributo individual e recompensas económicas. O subsector de extracção e comercialização de matérias-primas destacou-se como aquele onde os sistemas de recompensa são percebidos como apresentando maior aplicação e também pelo desfasamento entre a percepção de uma elevada aplicação da perspectiva dos sistemas de recompensa baseados na função, no contributo individual e recompensas económicas face à perspectiva dos sistemas de recompensa baseados no mérito, no contributo para o colectivo e no conhecimento.

3.1.4. Caracterização e análise descritiva da perspetivação de aplicação de processos de gestão do conhecimento

Uma auditoria ou diagnóstico do sector em estudo através do instrumento de medida “GC” assenta na sua estrutura tetra-factorial que faculta informações sobre as suas quatro dimensões: práticas de gestão do conhecimento, orientação cultural para o conhecimento, gestão social e discursiva do conhecimento e gestão estratégica do conhecimento.

Numa análise descritiva dos resultados da gestão do conhecimento verificamos que as percepções dos participantes reflectem, globalmente, uma moderada aplicabilidade ou operância dos processos organizacionais relacionados com o conhecimento, expressos nos quatro factores do Questionário “GC”. Destaca-se, aqui, aquele que diz respeito à gestão formal do conhecimento, patente nas suas práticas de gestão, que obteve, comparativamente aos demais, um valor médio que, apesar de ser indicativo de uma aplicação moderada, é, no entanto, muito próximo do valor de corte relativo a uma baixa aplicação. Realizando uma análise comparativa, dos valores obtidos, com os resultados do estudo prévio de Cardoso (2003), em 50 organizações industriais de sectores de actividade diversos, verifica-se que os resultados médios obtidos, em cada um dos factores na presente amostra da cerâmica em Portugal, são sempre inferiores. O sector cerâmico parece poder caracterizar-se por uma moderada a baixa operância da gestão do conhecimento (cf. Quadro 46).

Quadro 46
Mínimo, máximo, média e desvio-padrão das medidas de gestão do conhecimento (n=55)

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
M_FGC1	55	1.58	3.55	2.53	.41
M_FGC2	55	2.72	4.21	3.41	.33
M_FGC3	55	2.11	3.93	3.15	.38
M_FGC4	55	1.83	4.17	3.15	.42

Pese embora o facto de não existirem valores médios, no intervalo de 1 a 2.49, agregadores de respostas qualitativamente associadas a uma baixa aplicação, as pontuações médias alcançadas nas quatro dimensões factoriais retidas sustentam que as percepções dos participantes são, na generalidade, moderadas em qualquer dos factores, sendo de salientar o Factor 1 (práticas de gestão do conhecimento) enquanto factor com

o valor médio mais baixo. Os demais factores evidenciam valores médios muito próximos, sendo o mais elevado o relativo à existência, nas organizações estudadas, de traços culturais orientados para o conhecimento (cf. Quadro 45). Apresenta-se graficamente uma visão total e dimensional dos quatro subsectores (cf. Gráficos 7 e 8).

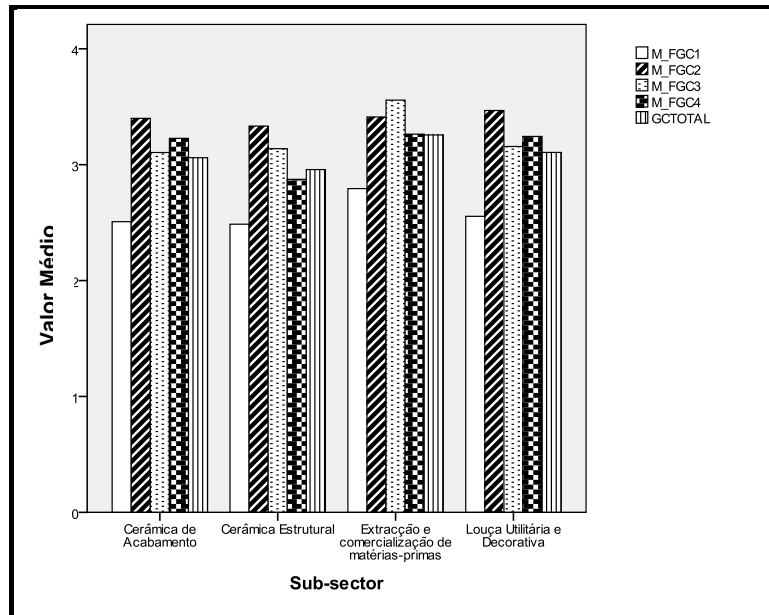


Gráfico 7 - Valores médios das medidas de gestão do conhecimento (total, práticas de gestão do conhecimento, orientação cultural para o conhecimento, gestão estratégica do conhecimento e gestão social e discursiva do conhecimento) por subsector de actividade.

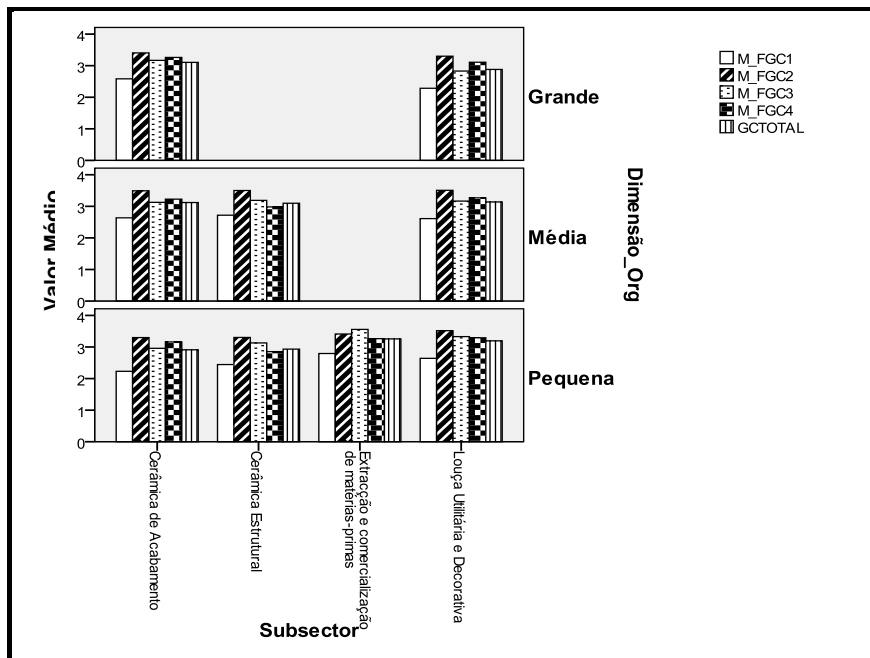


Gráfico 8 - Valores médios das medidas de gestão do conhecimento (total, práticas de gestão do conhecimento, orientação cultural para o conhecimento, gestão estratégica do conhecimento e gestão social e discursiva do conhecimento) por subsector de actividade em função da dimensão organizacional

As informações descritivas apresentadas neste ponto evidenciam uma certa homogeneidade inter-sectorial, bem como a premência e o potencial de desenvolvimento em todos os subsectores, em todas as dimensões, reforçando, em particular, a premência de um salto qualitativo e quantitativo nas iniciativas, práticas e processos organizacionais que formalmente visam potenciar o conhecimento crítico ao negócio (Factor 1 – Práticas de gestão do conhecimento).

3.1.4.1. Indicadores perceptivos de aplicação de processos de gestão do conhecimento – Uma análise intra e inter sectorial

A gestão do conhecimento constitui hoje uma área de manifesto interesse, tanto no meio académico quanto no empresarial, a avaliar pela quantidade de publicações, conferências, simpósios e outras iniciativas a ela dedicadas. Não obstante a diversidade de modelos e perspectivas que podem ser encontrados na literatura, os autores que se centram na temática da gestão do conhecimento são unânimes na relação que estabelecem entre esta última e o desempenho organizacional, numa óptica de criação e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis (Cardoso, 2003). No actual contexto de globalização económica, o conhecimento adquire um valor acrescido no âmbito da competitividade organizacional, no sentido em que constitui um bem único, valioso, inimitável e raro (Barney, 1991). Assim sendo, os autores que abordam esta temática defendem que a capacidade de o gerar, renovar e utilizar constitui uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva das organizações na actualidade.

Partindo da assumpção desta relação teórica foi objectivo do presente tópico a partir do cálculo de índices de aplicação da gestão do conhecimento facultar às empresas do sector cerâmico um referencial, composto por um indicador geral e quatro indicadores particulares, que permita a cada organização do sector cerâmico determinar o seu posicionamento face aos valores de referência do sector.

À medida que o campo da gestão do conhecimento ganha força é de importância crítica que as organizações e os investigadores desenvolvam métricas adequadas à sua avaliação. Como defendem Foray e Gault (2004), as formas de medida serão diversas entre contextos e organizações. Nalgumas situações uma avaliação profunda poderá ser necessária, noutras, formas menos formais poderão revelar-se suficientes e adequadas.

Apenas se se conseguir estabelecer um sistema adequado de indicadores de avaliação científica da aplicação (ao nível intra-organizacional, mas, também, inter-

organizacional, no nível sectorial) da gestão do conhecimento, o seu nível de operância pode ser reflectido e conhecido e, a partir deste, poderão ser encontrados pontos de optimização e correcção na adaptação às circunstâncias mutantes da economia do conhecimento. Os indicadores são entendidos, aqui, como modos de representação – quer quantitativa, quer qualitativa, de características e propriedades de uma dada realidade. São padrões que reflectem determinados aspectos de uma realidade observada (Foray & Gault, 2004).

Com o intuito de realizar uma caracterização do sector da indústria no que respeita à aplicabilidade ou operância da gestão de conhecimento realizou-se um estudo exploratório do sector tendo em consideração a medida global desta variável e cada uma das suas quatro dimensões: práticas de gestão de conhecimento, orientação cultural para o conhecimento, gestão social e discursiva do conhecimento e gestão estratégica do conhecimento.

Apresentam-se os indicadores de aplicação da gestão do conhecimento definidos a partir dos dados recolhidos na amostra, bem como da análise comparativa com o referencial de dados obtidos por Cardoso (2003). Como já referido, na análise descritiva, a utilização destes dados permite reforçar o sentido atribuído aos dados recolhidos na amostra do presente estudo, comparativamente aos valores obtidos com a utilização do mesmo instrumento de medida em organizações industriais pertencentes a outros sectores de actividade, aduzindo um referencial inter-sectorial complementar. Não sendo os valores por nós obtidos no sector cerâmico muito diferentes dos da amostra considerada para comparação, são, no entanto, um pouco mais baixos, reflectindo índices de menor aplicabilidade da gestão do conhecimento nesta amostra (cf. Figuras 4-13).

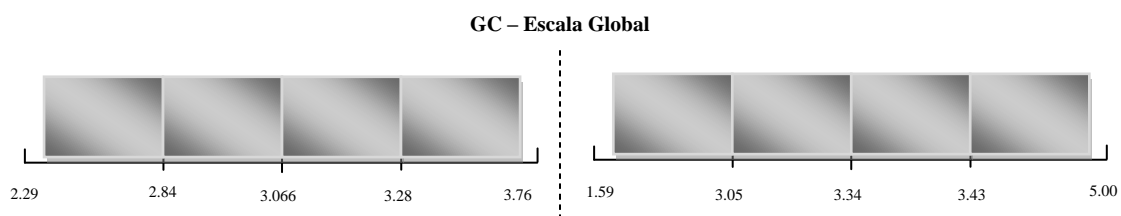


Figura 4 - Distribuição dos valores (Mínimo; Percentil 25, Mediana e Percentil 75; Máximo) da medida global de Gestão do Conhecimento na amostra do presente estudo

Figura 5 - Distribuição dos valores (Mínimo; Percentil 25, Mediana e Percentil 75; Máximo) da medida global de Gestão do Conhecimento numa amostra de 50 organizações do sector industrial da zona centro (Cardoso, 2003)

Entre o valor do mínimo e o percentil 25 encontram-se 25% das organizações da amostra. Entre o percentil 25 e a mediana (percentil 50) estão mais 25% das organizações. Entre o percentil 50 e o 75 e entre o 75 e o percentil 100 (correspondente ao valor máximo) encontram-se as organizações em que se verifica uma maior operância da gestão do conhecimento. A mediana, valor apresentado ao centro, representa o ponto médio da distribuição. É um valor real que divide a distribuição ao meio, constituindo-se uma medida de tendência central mais fidedigna que o valor médio para este propósito. Estabeleceram-se, também, indicadores específicos com referenciais de aplicação relativos a cada uma das dimensões da gestão do conhecimento medidas, isto é, respeitantes aos processos de GC especificamente avaliados por cada um dos factores.

Assumiu-se como referencial de maior operância da gestão de conhecimento os valores que se situavam acima do percentil 75 (GC total: 3.28 a 3.76; GC práticas de gestão de conhecimento: 2.82 a 3.55; GC orientação cultural para o conhecimento: 3.63 a 4.21; GC gestão social e discursiva do conhecimento 3.44 a 4.17; GC gestão estratégica do conhecimento: 3.41 a 3.93). Como indicador de baixa aplicação e operância da gestão de conhecimento assumiram-se as pontuações nas cinco medidas abaixo do percentil 25 (GC total: 2.29 a 2.84; GC práticas de gestão de conhecimento: 1.58 a 2.23; GC orientação cultural para o conhecimento: 2.72 a 3.19; GC gestão social e discursiva do conhecimento: 1.83 a 2.95; GC gestão estratégica do conhecimento: 2.11 a 2.93).

FGC1 – Práticas de Gestão do Conhecimento

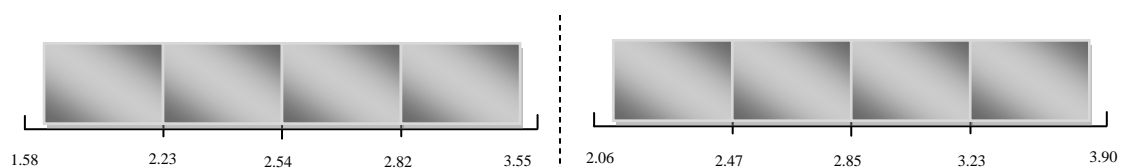


Figura 6 - Distribuição dos valores (Mínimo, Percentil 25, Mediana, Percentil 75 e Máximo) nas práticas de gestão do conhecimento na amostra do presente estudo

Figura 7 - Distribuição dos valores (Mínimo, Percentil 25, Mediana, Percentil 75 e Máximo) nas práticas de gestão do conhecimento numa amostra de 50 organizações do sector industrial da zona centro (Cardoso, 2003)

FGC2 – Orientação Cultural para o Conhecimento

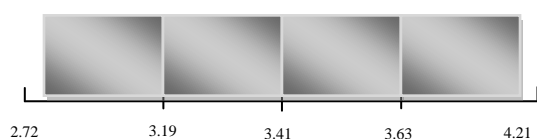


Figura 8 - Distribuição dos valores (Mínimo, Percentil 25, Mediana, Percentil 75 e Máximo) na orientação cultural para o conhecimento na amostra do presente estudo

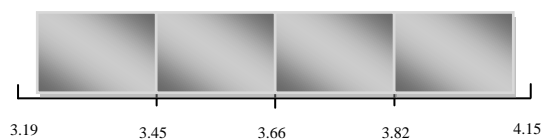


Figura 9 - Distribuição dos valores (Mínimo, Percentil 25, Mediana, Percentil 75 e Máximo) na orientação cultural para o conhecimento numa amostra de 50 organizações do sector industrial da zona centro (Cardoso, 2003)

FGC3 – Gestão Estratégica do Conhecimento

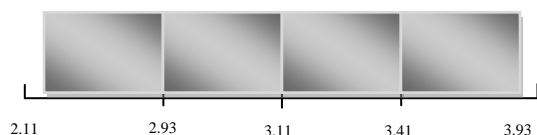


Figura 10 - Distribuição dos valores (Mínimo, Percentil 25, Mediana, Percentil 75 e Máximo) na gestão estratégica do conhecimento na amostra do presente estudo

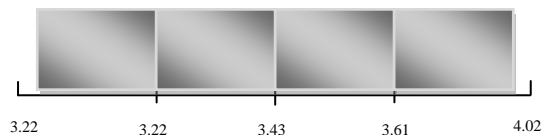


Figura 11 - Distribuição dos valores (Mínimo, Percentil 25, Mediana, Percentil 75 e Máximo) na gestão estratégica do conhecimento numa amostra de 50 organizações do sector industrial da zona centro (Cardoso, 2003)

FGC4 – Gestão Social e Discursiva do Conhecimento

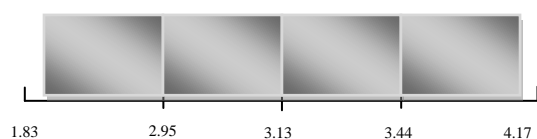


Figura 12 - Distribuição dos valores (Mínimo, Percentil 25, Mediana, Percentil 75 e Máximo) na gestão social e discursiva do conhecimento na amostra do presente estudo

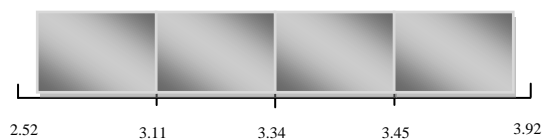


Figura 13 - Distribuição dos valores (Mínimo, Percentil 25, Mediana, Percentil 75 e Máximo) na gestão social e discursiva do conhecimento numa amostra de 50 organizações do sector industrial da zona centro (Cardoso, 2003)

Procurou-se, através da sistematização destes resultados, estabelecer indicadores, sectorialmente válidos, e referenciais de medida da aplicação dos diferentes processos de gestão do conhecimento que permitam a qualquer empresa que decida utilizar o GC situar-se, em termos comparativos, face àquilo que ocorre na generalidade do sector de actividade. Permitindo, neste domínio de acção, facultar um contributo para um auto-conhecimento e uma tomada de decisão mais consciente, de cada empresa, ao nível da operacionalização da gestão do conhecimento, potenciando a adaptação da tipologia de estratégia, prazos e carácter mais intensivo e/ou extensivo, ajustando-a à interpretação valorativa do posicionamento face a um referencial em cada dimensão (cf. Quadro 47).

Quadro 47

Síntese da distribuição dos valores (Mínimo; Percentil 25, Mediana e Percentil 75; Máximo) da medida global de Gestão do Conhecimento e respectivas dimensões nas organizações do presente estudo (N=55)

<i>Amostra do Sector Cerâmico</i>		FGC1	FGC2	FGC3	FGC4¹⁷⁸	GC ESCALA GLOBAL
N	R. Validas	55	55	55	55	55
	Mínimo	1.58	2.72	2.11	1.83	2.29
	Máximo	3.55	4.21	3.93	4.17	3.76
	25	2.23	3.19	2.93	2.95	2.84
Percentis	50	2.54	3.41	3.11	3.13	3.07
	75	2.82	3.63	3.41	3.44	3.28
<i>Amostra de Cardoso (2003)</i>		FGC1	FGC2	FGC4	FGC3	GC ESCALA GLOBAL
	Mínimo	2.06	3.19	3.22	2.52	1.59
	Máximo	3.90	4.15	4.02	3.92	5.00
	25	2.47	3.45	3.22	3.11	3.05
Percentis	50	2.85	3.66	3.43	3.34	3.34
	75	3.23	3.82	3.61	3.45	3.43

Deste exercício resultaram índices de caracterização da aplicação da gestão do conhecimento (cf. Quadro 46) que permitem facultar às empresas do sector cerâmico nacional um referencial, composto por um indicador global e quatro indicadores parcelares, que possibilitam a cada organização, após administração do instrumento “GC”, determinar o seu posicionamento comparativo face aos valores de referência do sector cerâmico, bem como ainda usando os valores determinados no estudo de Cardoso (2003).

A definição de indicadores de aplicação da gestão do conhecimento permite conferir a este trabalho e à utilização do instrumento “GC” um carácter dinâmico e até prospectivo. Este estará a concretizar-se sempre que outras empresas que não participaram na amostra do estudo decidam utilizar o instrumento, analisando e descodificando os seus resultados à luz dos indicadores de aplicação calculados, intra e inter-sectorialmente, ou, mesmo, quando as organizações estudadas se envolverem em avaliações que dêem continuidade ao trabalho agora iniciado, avaliando a aplicação dos processos num outro tempo. Importa mesmo salientar o potencial de monitorização do comportamento organizacional, nos domínios em estudo, susceptível de conduzir à construção de um perfil organizacional dinâmico, de percepção da aplicação dos processos, que pode constituir um importante instrumento de suporte à gestão e tomada

¹⁷⁸ Recordar-se que os terceiros e quartos factores são invertidos na sua ordem nos dois estudos. Mantém-se aqui a ordenação do presente estudo tendo os valores do estudo de Cardoso (2003) sido permutados entre as dimensões, no sentido de se facilitar a comparação.

de decisão na intervenção em gestão do conhecimento. Esta avaliação que qualquer empresa do sector poderá fazer do seu “estado-da-arte”, relativamente à aplicação da gestão do conhecimento, poderá ver a sua utilidade ampliada, na medida em que a empresa poderá comparar os seus resultados com os resultados médios da amostra sectorial deste estudo e com os indicadores de gestão do conhecimento também por ele fornecidos, o que permite não só uma avaliação em absoluto, mas, também, uma avaliação comparativa com uma amostra consistente do sector. Este estudo possibilita, ainda, um confronto com os valores de referência obtidos em organizações de sectores de actividade diversos¹⁷⁹. Permite, assim, para além de um análise intra-sectorial, posicionando as organizações face aos valores de referência no sector cerâmico, um exercício comparativo inter-sectorial, com os valores de referência de aplicação dos processos em organizações de sectores de actividade económica diversos¹⁸⁰.

¹⁷⁹ Deste modo, de forma simples, qualquer empresa deste sector possa posicionar-se (mediante o referencial interpretativo da escala de resposta do questionário – 1: reduzida aplicação/insatisfatório; 3: aplicação moderada/razoável, 5: extensa aplicação/muito satisfatório, globalmente e em cada dimensão medida pelo instrumento “GC”.

¹⁸⁰ Os referenciais éticos e deontológicos inerentes ao exercício da investigação intimam a um investimento crescente no momento da devolução dos resultados, com valor acrescentado. Só assim a investigação conseguirá alcançar o seu propósito – reenviando às múltiplas partes interessadas, em particular às organizações, de forma enriquecida, os dados, as informações e o conhecimento que elas próprias geraram e partilharam. Atendendo ao relevo conferido a estes resultados ao nível do auto-diagnóstico empresarial/sectorial e da possibilidade de a partir dele se gizarem linhas de orientação para as empresas, no âmbito da intervenção nos processos de gestão de conhecimento, a partir da colaboração com o Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro foi possível disseminar um relatório com todos estes elementos a todas as organizações participantes e disponível para todas as empresas do sector.

4. DINÂMICAS RELACIONAIS ENTRE FORMAÇÃO – NO QUADRO DA GESTÃO INTEGRADA DE RECURSOS HUMANOS – E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A literatura em gestão do conhecimento revela ter chegado a um ponto crítico de reconhecimento e de valorização da importância das temáticas relativas às pessoas e gestão de pessoas (Edvardsson, 2007), nomeadamente no reconhecimento do papel dos factores humanos e sociais, contudo, ainda não parecem ter sido dados os avanços suficientes e necessários que permitirão investigar as questões da confluência no quadro integrado dos processos de gestão organizacional, de forma aprofundada, e, sobretudo, que permitam a sua transposição para a prática e para a operacionalização dos processos, de forma integrada e convergente (Afiouni, 2007).

A afirmação e desenvolvimento da investigação em gestão do conhecimento têm-se caracterizado pela falta de associação clara com outros domínios de investigação e de intervenção nas organizações, historicamente mais consolidados (Vorakulpipat & Rezgui, 2008). O domínio da gestão de recursos humanos constitui um bom exemplo e reflexo deste facto, com a gestão do conhecimento a beneficiar e usar, ainda, de forma parcial e muito limitada os recursos e saberes advindos da gestão dos trabalhadores (Afiouni, 2007; Santana et al., 2009). Parece claro, contudo, que a concepção e implementação da gestão do conhecimento não poderão ocorrer de forma isolada e desarticulada. É notória uma tendência crescente de estudos, quer teóricos, quer empíricos, de natureza quer qualitativa, quer quantitativa, dedicados à investigação da natureza e sentidos das relações e ao incremento da coesão e reforço destas conexões, que têm invertido, significativamente, o tradicional discurso de escassez (e.g., Haesli & Boxall, 2005; López, Peón & Ordás, 2006), como se pôde verificar no último ponto analisado no enquadramento teórico. Permanecem, contudo, ainda por resolver muitas questões conceptuais e metodológicas suscitadas por esta crescente aproximação, verificando-se, no entanto, indícios de que quer a estratégia organizacional, quer a estratégia de recursos humanos se revelam factores críticos para os resultados da gestão do conhecimento (Shih & Chiang, 2005).

Na análise científica de factores organizacionais determinantes da aplicação e uso da gestão do conhecimento, onde se destacam trabalhos como os de Wong (2005) e de Damodaran e Olphert (2000), a gestão de recursos humanos, pelo seu eventual papel (directo ou indirecto), tende a ser perspectivada como factor influente nas tendências e

predisposições comportamentais relevantes para o desenvolvimento de sub-processos do conhecimento¹⁸¹ (Hislop, 2009).

4.1. Análises exploratórias de relações a partir de análises parcelares – Previsão usando diversas variáveis independentes – regressão múltipla

No sentido de explorar relações hipotéticas entre os domínios da gestão dos recursos humanos e do conhecimento realizaram-se análises de regressão múltipla hierárquica¹⁸² (Tabachnick & Fidell, 2007). Este procedimento de análise visa explorar o poder preditivo de uma variável ou de um conjunto de variáveis independentes (preditoras) numa variável critério. Este cálculo apresenta a vantagem de possibilitar uma visão do poder explicativo de cada uma das variáveis, através dos coeficientes de regressão, ou de blocos distintos de variáveis, de forma iterativa, em cada uma das quatro dimensões da gestão do conhecimento em análise (Tabachnick & Fidell, 2007).

4.1.1. Objectivos, variáveis consideradas e hipóteses de investigação

Tendo em vista a exploração e compreensão da relação entre perspectivas da formação e a gestão do conhecimento, bem como das mesmas perspectivas da formação num quadro integrado com perspectivas de orientações diversas dos processos de avaliação e de compensação, na gestão do conhecimento, proceder-se-á, agora, à análise estatística de três modelos, um primeiro só com variáveis relativas à formação (Modelo 1.0) e dois modelos hierárquicos que integram uma perspectiva valorativa e de investimento (Modelo 1.1.) e uma perspectiva não valorativa ou de constrangimento (Modelo 1.2.).

¹⁸¹ O impacto poderá ocorrer na modelação de ambientes, de estímulos e contextos onde os processos de gestão do conhecimento ocorrem, mas, também, pela sua, potencial, influência em atitudes e comportamentos e ainda na natureza das relações estabelecidas, quer entre indivíduos e a organização-entidade, quer nas dinâmicas comportamentais entre actores organizacionais, nomeadamente, ao nível dos processos psico-sociais.

¹⁸² A regressão múltipla hierárquica constitui um procedimento em que a entrada das variáveis preditoras na equação é controlada e especificada pelo investigador. Cada variável ou bloco de variáveis preditoras é passível de ser analisada pela quantidade de variância incrementada, ou não, ao valor de R^2 no momento da sua inclusão (Tabachnick & Fidell, 2007). A análise dos pressupostos da regressão demonstrou resultados satisfatórios, não tendo sido sugerida a exclusão de nenhum caso ou variável. O número de sujeitos garante as condições requeridas de utilização da técnica estatística em causa.

A análise num primeiro bloco de variáveis do papel conjunto das duas perspectivas da formação visa reforçar a ideia de que na realidade estas duas perspectivas não são mutuamente exclusivas, mas articuladas e articuláveis, predominando uma face à outra, sem se excluírem. Este raciocínio esteve presente desde o enquadramento teórico, aquando do desenvolvimento dos instrumentos e estará presente, naturalmente, ao nível da enunciação e teste das hipóteses de investigação (cf. Quadro 48).

Quadro 48
Modelos de regressão – Síntese de variáveis predictoras relativas aos processos de gestão dos recursos humanos

Modelo 1.0	
Factor 1 (PPFP) – Formação como investimento Factor 2 (PPFP) – Formação como constrangimento	
Modelo 1.1	Modelo 1.2
Factor 1 (PPFP) – Formação como investimento Factor 2 (PPFP) – Formação como constrangimento Factor 1 (PPSR) – Sistema de recompensas baseado no mérito, no conhecimento, e em recompensas intrínsecas Factor 1 (PPAD) – Perspectiva processual abrangente e participada da avaliação	Factor 1 (PPFP) – Formação como investimento Factor 2 (PPFP) – Formação como constrangimento Factor 2 (PPSR) – Sistema de recompensa baseado na função, e em recompensas extrínsecas Factor 2 (PPAD) - Perspectiva processual restritiva da avaliação

Num primeiro bloco de variáveis (1.0.) procura-se analisar a confluência e natureza da influência das variáveis da formação nas quatro dimensões da gestão do conhecimento.

Constituindo um objectivo deste estudo a análise da formação na sua integração convergente ou divergente com outros processos de gestão dos recursos humanos procurar-se-ão analisar mais dois modelos, um em que se articula o bloco de variáveis da formação com perspectivas de compensação e de avaliação convergentes com uma lógica de investimento e valorativa do conhecimento e dos recursos humanos (1.1.) e um segundo modelo onde se procurarão integrar as variáveis constituintes do primeiro bloco com um bloco de variáveis com uma lógica de constrangimento e não valorativa do conhecimento e dos recursos humanos (1.2.).

Em todos os modelos testados se consideraram, em cada cálculo parcelar iterativo, as quatro dimensões da gestão do conhecimento como variáveis critério (cf. Quadro 49).

Quadro 49
Síntese de variáveis critério relativas aos processos de gestão do conhecimento

Factor1 (GC) - Práticas de gestão de conhecimento
Factor 2 (GC) – Orientação cultural para o conhecimento
Factor 3 (GC) - Gestão social e discursiva do conhecimento
Factor 4 (GC) - Gestão estratégica do conhecimento

Apresentam-se e explicitam-se, de seguida, relativamente a cada modelo, as hipóteses globais deste tópico de investigação. Atendendo ao número de variáveis critério analisado, cada uma das hipóteses globais formuladas, no ponto seguinte, poder-se-ia subdividir em quatro específicas. Estas não serão formalmente explicitadas, mas os impactos globais e por dimensão serão analisadas, necessariamente, aquando da apresentação e discussão dos resultados.

I. Hipóteses relativas ao teste do modelo 1.0.

Hipótese H.1. A formação como investimento é um preditor positivo e estatisticamente significativo dos quatro processos de gestão do conhecimento.

Existe uma relação significativa e positiva entre a aplicação da formação como investimento e cada um dos quatro processos de gestão do conhecimento.

Hipótese H.2. A formação como constrangimento é um preditor estatisticamente significativo dos quatro processos de gestão do conhecimento.

Existe uma relação significativa, positiva e de baixa magnitude, ou mesmo de sentido negativo, entre a aplicação da formação como constrangimento e cada um dos quatro processos de gestão do conhecimento.

II. Hipóteses relativas ao teste do modelo 1.1.

Hipótese H.3. O bloco de variáveis do modelo (1.1.) constitui um preditor estatisticamente significativo das quatro dimensões da gestão do conhecimento avaliadas.

Existe uma relação significativa e positiva entre a aplicação de todas as variáveis predictoras do modelo (1.1.) e cada um dos quatro processos de gestão do conhecimento.

Hipótese H.3.a. A formação como investimento integrada num bloco de variáveis com orientação investimento é um preditor positivo estatisticamente significativo das práticas de gestão de conhecimento.

Existe uma relação significativa e positiva entre a aplicação da formação como investimento, num quadro integrado e confluyente de orientação investimento, e cada um dos quatro processos de gestão do conhecimento.

Hipótese H.3.b. A formação como constrangimento integrada num bloco de variáveis com orientação investimento é um preditor estatisticamente significativo das práticas de gestão de conhecimento.

Existe uma relação significativa, positiva e de baixa magnitude, ou mesmo de sentido negativo, entre a aplicação da formação como constrangimento, num quadro integrado não confluyente, de orientação investimento, e cada um dos quatro processos de gestão do conhecimento.

III. Hipóteses relativas ao teste do modelo 1.2.

Hipótese H.4. O bloco de variáveis do modelo (1.2.) constitui um preditor estatisticamente significativo das quatro dimensões da gestão do conhecimento avaliadas.

Existe uma relação significativa, de baixa magnitude, ou mesmo de sentido negativo, entre todas as variáveis preditivas do modelo (1.2.) e cada um dos quatro processos de gestão do conhecimento.

Hipótese H.4.a. A formação como investimento integrada num bloco de variáveis com orientação “constrangimento” é um preditor estatisticamente significativo das práticas de gestão de conhecimento.

Existe uma relação significativa e positiva entre a aplicação da formação como investimento, num quadro integrado não confluyente, de orientação constrangimento, e cada um dos quatro processos de gestão do conhecimento.

Hipótese H.4.b. A formação como constrangimento integrada num bloco de variáveis com orientação constrangimento é um preditor estatisticamente significativo dos quatro processos de gestão do conhecimento.

Existe uma relação significativa, positiva e de baixa magnitude, ou mesmo de sentido negativo, entre a aplicação da formação, num quadro integrado confluyente, como constrangimento, e cada um dos quatro processos de gestão do conhecimento.

IV. Hipóteses relativas à comparação do impacto global entre modelos

Hipótese H.5. O bloco de variáveis constituintes do modelo (1.1.), comparativamente ao bloco de variáveis do modelo (1.0.) constitui, globalmente, um melhor preditor da aplicação dos quatro factores de gestão do conhecimento avaliados.

Hipótese H.6. O bloco de variáveis constituintes do modelo (1.1.), comparativamente ao bloco de variáveis do modelo (1.2.) constitui, globalmente, um melhor preditor da aplicação dos quatro factores de gestão do conhecimento avaliados.

4.1.2. Resultados

A lógica e estrutura perfilhadas na apresentação dos resultados centram-se na análise do impacto dos blocos de variáveis, de cada um dos três modelos, por cada uma das quatro variáveis critério, concluindo-se com a discussão numa síntese analítica dos resultados face às hipóteses de investigação pré-delineadas. O bloco de variáveis (1.0.) traduz as duas orientações face à formação; o modelo (1.1.) reflecte um bloco tendencialmente valorativo e o modelo (1.2.) diz respeito ao bloco de variáveis tendencialmente restritivo.

Dois pressupostos importantes de referir são a correlação entre variáveis preditores e critérios e a não ocorrência de multicolinearidade. Conforme se pode verificar na matriz de intercorrelações, as variáveis independentes embora apresentem padrões moderados de correlação significativos não estão (altamente) correlacionados, pelo que se pode considerar que os preditores são francamente independentes uns dos outros. Consistindo esta numa assumpção fundamental para atestar a ausência de multicolinearidade (cf. Quadro 50).

Quadro 50
Inter-correlações, médias e desvios padrão das variáveis predictoras e critério

	FPPFP1	FPPFP2	FPPAD1	FPPSR1	FPPSR2	FPPAD2	FGC1	FGC2	FGC3	FGC4
FPPFP1	1.000									
FPPFP2	.241**	1.000								
FPPAD1	.666**	.224**	1.000							
FPPSR1	.526**	.101**	.610**	1.000						
FPPSR2	.259**	.131**	.301**	.474**	1.000					
FPPAD2	.511**	.275**	.715**	.580**	.458**	1.000				
FGC1	.582**	.076*	.511**	.626**	.368**	.440**	1.000			
FGC2	.560**	.055	.537**	.482**	.287**	.446**	.624**	1.000		
FGC3	.456**	.079**	.388**	.427**	.355**	.373**	.714**	.627**	1.000	
FGC4	.310**	.040	.296**	.299**	.248**	.274**	.442**	.536**	.389**	1.000
Média	2.95	2.40	2.56	2.14	2.54	2.48	2.60	3.49	3.16	3.25
Desvio Padrão	.82	.72	.85	.83	.85	.76	.80	.65	.75	.84
N	1065	1065	1065	1065	1065	1065	1065	1065	1065	1065

* $p < .05$; ** $p < .01$

A partir do método seleccionado para introdução das variáveis predictoras (hierárquico), procurar-se-á analisar de forma absoluta e comparativa os valores de variância explicada por cada um dos modelos testados. Seguindo este raciocínio analítico estrutura-se a análise pelo impacto dos três modelos de preditores na variável práticas de gestão do conhecimento, seguida do impacto na variável orientação cultural

para o conhecimento, na gestão estratégica do conhecimento e, por fim, na gestão social e discursiva do conhecimento¹⁸³.

4.1.2.1. Influência(s) nas práticas de gestão do conhecimento

A primeira equação pretendia explicar a variância das práticas de Gestão de Conhecimento.

Na análise dos resultados é possível observar que o primeiro bloco, constituído unicamente pelas duas dimensões da formação se revelou estatisticamente significativo [$F_{(2, 1062)}=276.757$; $p<.001$], explicando 34.3% da variância total (cf. Quadro 51).

Modelo 1.0:

Quadro 51
Coefficientes e medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.0.)
na dimensão práticas de gestão do conhecimento

	Variáveis	B	EPB	β	t	p
Modelo 1.0.	PPFP1	.582	.025	.598	23.330	.000
	PPFP2	-.076	.028	-.069	-2.674	.008

²
 $R^2=.343$; R^2 Ajustado=.341 (N=1065, $p<.001$)

A observação dos coeficientes de regressão e nomeadamente dos coeficientes estandardizados (valores Beta), torna possível perceber o valor preditivo de cada variável introduzida no modelo calculado (cf. Quadro 51).

Verifica-se que no primeiro bloco a segunda dimensão apresenta um coeficiente de regressão negativo e estatisticamente significativo [$\beta=-.069$; $t_{(1065)}=-2.674$; $p=.008$]. Este valor indica que pontuações mais elevadas na perspectiva de formação como constrangimento correspondem a pontuações mais reduzidas na dimensão práticas de gestão de conhecimento.

¹⁸³ Em todas as equações calculadas foram analisados os pressupostos de uso da regressão seguindo as sugestões de Tabachnick e Fidell (2007). Em particular, calculadas e analisadas as estatísticas relativas ao teste da multicolinearidade. Para os preditores os valores das correlações parciais não se afastaram significativamente de zero. O valor de tolerância (ou percentagem de variância num dado preditor que não pode ser explicada por outro preditor) afastou-se sempre do valor nulo. Os valores de inflação da variância - “VIF” foram sempre inferiores a dois. Os valores dos *eigenvalues* afastaram-se sempre do valor zero. Os índices de condição nunca revelaram valores demasiado elevados sendo, em todos os casos testados, inferiores ao valor geralmente considerado como problemático, relativo a valores iguais ou superiores a 15.

A dimensão formação como investimento apresenta um valor positivo estatisticamente significativo de associação com esta dimensão [$\beta=.598$; $t_{(1065)}=23.330$; $p<.001$]. Este valor traduz que pontuações mais elevadas na perspectiva de formação como investimento tenderão a corresponder a pontuações mais altas na dimensão referente às práticas de gestão de conhecimento (cf. Quadro 51).

A introdução do segundo bloco de variáveis no segundo modelo testado (1.1.) explica 48.3% da variância total na dimensão relativa às práticas de gestão de conhecimento [$F_{(4, 1060)}=247.666$; $p<.001$] (cf. Quadro 52).

Modelo 1.1:

Quadro 52
Coefficientes e medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.1.)
na dimensão práticas de gestão do conhecimento

	Variáveis	B	EPB	β	t	p
Modelo 1.1.	PPFP1	.341	.030	.351	11.496	.000
	PPFP2	-.065	.025	-.059	-2.561	.011
	PPAD1	.027	.031	.028	.873	.383
	PPSR1	.415	.028	.430	15.068	.000

$R^2=.483$; R^2 Ajustado =.481 (N=1065, $p<.001$)

A introdução do bloco de variáveis, conotadas com o investimento e de forma valorativa com o conhecimento e os recursos humanos, permite observar que a formação numa lógica de constrangimento mantém a sua orientação negativa, estatisticamente significativa, mesmo integrada com perspectivas da compensação e avaliação numa lógica valorativa e a variável de avaliação apresenta valores sem significância estatística.

As variáveis de formação como investimento e compensação baseada no mérito, no contributo para o colectivo e no conhecimento assumem um valor positivo e estatisticamente significativo. Ordenando os seus valores de Beta observa-se a seguinte hierarquia: sistema de recompensas [$\beta=.430$; $t_{(1065)}=15.068$; $p<.001$], formação profissional investimento [$\beta=.351$; $t_{(1065)}=11.496$; $p<.001$] (cf. Quadro 51).

Ao se introduzir as variáveis independentes relativas à avaliação de desempenho e sistema de recompensa, numa orientação valorativa, transita-se de uma variância explicada de 34.3% para 48.3 %. Quer o factor da formação, quer o relativo ao sistema de recompensa se revelaram estatisticamente significativos, mantendo-se o sentido

negativo da relação com a formação entendida como constrangimento. A variável relativa à formação constrangimento e de avaliação de desempenho apresentam valores não significativos sob o prisma estatístico.

A adoção de uma perspectiva integrada e confluyente de formação como investimento e de um sistema de recompensas baseado no conhecimento e mérito associa-se de forma positiva à aplicação de práticas de gestão do conhecimento.

O bloco relativo ao modelo (1.2.) apresenta também um valor estatisticamente significativo, explicando 40.6% da variância total do preditor [$F_{(4, 1060)} = 181.058$; $p < .001$], revelando-se, como expectável, um valor inferior deste modelo na variância explicada face ao testado no ponto imediatamente anterior (cf. Quadros 53).

Modelo 1.2:

Quadro 53
Coefficientes e medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.2.)
na dimensão práticas de gestão do conhecimento

	Variáveis	B	EPB	β	t	p
Modelo 1.2.	PPFP1	.477	.027	.490	17.651	.000
	PPFP2	-.115	.028	-.104	-4.178	.000
	PPSR2	.184	.025	.196	7.343	.000
	PPAD2	.137	.032	.129	4.251	.000

$R^2 = .406$; R^2 Ajustado = .404 (N=1065, $p < .001$)

A introdução do bloco de variáveis do modelo (1.2.) contemplando a integração do bloco de variáveis da formação (modelo 1.0) em articulação com o conjunto de duas variáveis de gestão de recursos humanos na perspectiva de constrangimento ou restritiva permite verificar que todas as variáveis se apresentam com significância estatística. Ordenando os valores de Beta observa-se a seguinte hierarquia: formação investimento [$\beta = .490$; $t_{(1065)} = .490$; $p < .001$], que em articulação com variáveis de orientação divergente se apresenta com um impacto significativo e positivo; a variável relativa à compensação com base na função, no contributo individual e em recompensas exclusivamente económicas [$\beta = .196$; $t_{(1065)} = 7.343$; $p < .001$]; a avaliação de desempenho no prisma não valorativo [$\beta = .129$; $t_{(1065)} = 4.251$; $p < .001$] e, por fim, a formação constrangimento que apresenta impacto negativo, estatisticamente significativo [$\beta = -.104$; $t_{(1065)} = -4.178$; $p < .001$].

Ao se introduzirem as variáveis independentes relativas à avaliação de desempenho e sistema de recompensa, numa orientação constrangimento, transita-se para uma variância explicada de 40.6 %, um valor superior ao do modelo (1.0), mas inferior ao explicado pelo modelo (1.1.).

As variáveis conotadas com o prisma constrangimento apresentam coeficientes de regressão com valor estatisticamente significativo, mas de baixa magnitude, nas práticas de gestão do conhecimento.

A adopção de uma perspectiva integrada de formação como constrangimento e de um sistema de recompensas baseado na função e em recompensas económicas e ainda uma perspectiva processual restritiva da avaliação tenderá a repercutir-se numa associação positiva de baixa magnitude com as práticas de gestão do conhecimento.

4.1.2.2. Influência(s) na orientação cultural para o conhecimento

Na segunda equação pretendeu-se compreender a importância das variáveis de formação, por si sós, e em articulação com as variáveis de gestão de recursos humanos, integradas nos dois modelos, valorativo e constrangimento, na explicação da dimensão orientação cultural para o conhecimento.

O primeiro modelo (1.0.), onde se considera como predictoras a as duas dimensão da formação, isoladamente, revela-se estatisticamente significativo [$F_{(2, 1062)}=249.979$; $p<.001$] e permite explicar 32 % do total da variância (cf. Quadro 54).

Modelo 1.0:

Quadro 54
Coefficientes e medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.0.)
na dimensão orientação cultural para o conhecimento

	Variáveis	B	EPB	β	t	p
Modelo 1.0.	PPFP1	2.329	.074	.580	22.252	.000
	PPFP2	.456	.020	-.084	-3.234	.001

$R^2=.320$; R^2 Ajustado=.319 (N=1065, $p<.001$)

Analisando os coeficientes de regressão observa-se que ao considerar as duas dimensões da formação, isoladamente, ambas se revelam estatisticamente significativas embora com orientações opostas, para a formação como investimento uma orientação

positiva [$\beta=.580$; $t_{(1065)}=22.252$; $p<.001$] e para a formação como constrangimento um valor com orientação negativa: [$\beta= -.084$; $t_{(1065)}= -3.234$; $p=.001$] (cf. Quadro 54).

Com a introdução das variáveis do modelo (1.1.), a equação apresenta uma explicação de 39.1%, sendo este valor estatisticamente significativo [$F_{(4, 1060)}=169.834$; $p<.001$] e superior ao do modelo (1.0) (cf. Quadro 55).

Modelo 1.1:

Quadro 55
Coefficientes e medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.1.)
na dimensão orientação cultural para o conhecimento

	Variáveis	B	EPB	β	t	p
Modelo 1.1.	PPFP1	.268	.026	.341	10.299	.000
	PPFP2	-.085	.022	-.095	-3.810	.000
	PPAD1	.171	.027	.224	6.334	.000
	PPSR1	.136	.024	.175	5.646	.000

$R^2=.391$; R^2 Ajustado =.388 (N=1065, $p<.001$)

Relativamente aos coeficientes de regressão, observa-se que todas as variáveis, nesta orientação valorativa, se revelam estatisticamente significativas. Ordenando de forma decrescente os valores de Beta observa-se a seguinte hierarquia no modelo (1.1.): formação investimento [$\beta=.341$; $t_{(1065)}=10.299$; $p<.001$]; avaliação no prisma valorativo: [$\beta=.224$; $t_{(1065)}=6.334$; $p<.001$] compensação na óptica valorativa: [$\beta=.175$; $t_{(1065)}=5.646$; $p<.001$] e a variável formação constrangimento que mantém aqui a associação negativa (cf. Quadro 55).

O terceiro bloco de variáveis (modelo 1.2.) explica 36.8% da variância total, revelando-se também significativo, sob o ponto de vista dos critérios estatísticos [$F_{(4, 1060)}=154.598; p<.001$] (cf. Quadro 56).

Modelo 1.2:

Quadro 56
Coefficientes e medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.2.)
na dimensão orientação cultural para o conhecimento

	Variáveis	<i>B</i>	<i>EPB</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Modelo 1.2.	PPFP1	.364	.022	.463	16.176	.000
	PPFP2	-.111	.023	-.123	-4.827	.000
	PPSR2	.069	.021	.092	3.332	.001
	PPAD2	.172	.027	.201	6.435	.000

$R^2=.368; R^2$ Ajustado=.366 (N=1065, $p<.001$)

Numa análise mais fina aos valores Beta verifica-se que todos os coeficientes de regressão se revelaram estatisticamente significativos: formação profissional investimento [$\beta =.463; t_{(1065)}=16.176; p<.001$]; avaliação de desempenho abrangente e participada [$\beta =.201; t_{(1065)}=6.435; p<.001$] e a formação profissional constrangimento que à semelhança dos casos anteriores mantém a orientação invertida [$\beta =-.123; t_{(1065)}=-4.827; p<.001$] e, por fim, a variável relativa aos sistemas de recompensa no prisma não valorativo [$\beta =.092; t_{(1065)}=3.332; p=.001$] (cf. Quadro 56).

Em síntese, na análise dos impactos na orientação cultural para o conhecimento verificou-se que todas as variáveis preditoras apresentaram, em todos os modelos, uma associação positiva estatisticamente significativa. Todas as associações são de sentido positivo, exceptuando a formação perspectivada como constrangimento. À semelhança do que se verificou na dimensão – práticas de gestão do conhecimento também nesta dimensão a perspectiva integrada de investimento apresenta, de entre os três modelos, o valor mais elevado de variância explicada. Uma orientação valorativa integrada da formação, compensação e avaliação assumem-se como preditores estatisticamente significativos de uma cultura onde o conhecimento constitui um elemento central, no sentido do alcance da produtividade, qualidade e competitividade organizacional.

4.1.2.3. Influência(s) na gestão estratégica do conhecimento

Neste ponto exporemos os resultados dos impactos na explicação da variável critério – gestão estratégica do conhecimento. O primeiro modelo (1.0) revelou-se estatisticamente significativo [$F_{(2, 1062)}=140.122$; $p<.001$] e permite explicar cerca de 20.9% do total da variância (cf. Quadro 57).

Modelo 1.0:

Quadro 57
Coefficientes e medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.0.)
na dimensão gestão estratégica do conhecimento

	Variáveis	B	EPB	β	t	p
Modelo 1.0.	PPFP1	.419	.025	.464	16.486	.000
	PPFP2	-.033	.029	-.032	-1.150	.250

$R^2=.209$; R^2 Ajustado=.207 (N=1065, $p<.001$)

Verifica-se a partir da análise dos coeficientes de regressão que só a formação investimento [$\beta=.464$; $t_{(1065)}=16.486$; $p<.001$]; se revelou, no modelo (1.0.), estatisticamente significativa (cf. Quadro 57).

Com a introdução das variáveis relativas à avaliação e compensação, a equação acrescenta uma explicação de 4.9%. Este bloco de variáveis constituem o modelo (1.1.) estatisticamente significativo [$F_{(4, 1060)}=91.992$; $p<.001$] e capaz de explicar 25.8% da variância global (cf. Quadros 58).

Modelo 1.1:

Quadro 58
Coefficientes e medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.1.)
na dimensão gestão estratégica do conhecimento

	Variáveis	B	EPB	β	t	p
Modelo 1.1.	PPFP1	.278	.033	.307	8.408	.000
	PPFP2	-.029	.028	-.028	-1.037	.300
	PPAD1	.036	.034	.041	1.059	.290
	PPSR1	.218	.031	.243	7.107	.000

$R^2=.258$; R^2 Ajustado=.255 (N=1065, $p<.001$)

Neste modelo, com orientação valorativa, a avaliação e a formação como constrangimento não revelaram valores estatisticamente significativos.

Atendendo aos coeficientes de regressão observa-se que a variável da formação investimento [$\beta=.307$; $t_{(1065)}=8.408$ $p<.001$] e a variável relativa à compensação [$\beta=.243$; $t_{(1065)}=7.107$; $p<.001$] se revelam estatisticamente significativas, contribuindo de forma similar para um impacto positivo na dimensão de gestão estratégica do conhecimento (cf. Quadro 58).

O teste do impacto do modelo restritivo (1.2.) na gestão estratégica do conhecimento revela-se estatisticamente significativo (cf. Quadro 58). Uma análise do valor de variância explicada permite constatar um valor de 27.7 % que é superior, neste prisma não valorativo ao apresentado pelos modelos (1.0.) e pelo modelo (1.1.).

Modelo 1.2:

Quadro 59
Coefficientes e medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.2.)
na dimensão gestão estratégica do conhecimento

	Variáveis	B	EPB	β	t	p
Modelo 1.2.	PPFP1	.326	.028	.360	11.773	.000
	PPFP2	-.068	.028	-.066	-2.395	.017
	PPSR2	.194	.026	.223	7.578	.000
	PPAD2	.103	.033	.105	3.133	.002

$R^2=.277$; R^2 Ajustado=.275 (N=1065, $p<.001$)

As variáveis relativas à compensação, formação investimento e avaliação revelam-se estatisticamente significativas com valores respectivos de: $\beta=.223$, $\beta=.360$ e $\beta=.105$ (cf. Quadro 59).

Neste modelo, verifica-se que a orientação constrangimento relativa à formação apresenta valores negativos significativos em termos do impacto preditivo da dimensão de gestão estratégica do conhecimento.

4.1.2.4. Influência(s) na gestão social e discursiva do conhecimento

O último modelo de regressão calculado assume a explicação da quarta variável critério – gestão social e discursiva do conhecimento.

O teste do primeiro modelo com as variáveis da formação, como preditores isolados, revela-se estatisticamente significativo [$F_{(2, 1062)}=57.271$; $p<.001$], mas explica

apenas 9.7% do total da variância da variável relativa à gestão social e discursiva do conhecimento (cf. Quadro 60).

Modelo 1.0:

Quadro 60
Medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.0.)
na dimensão gestão social e discursiva do conhecimento

	Variáveis	<i>B</i>	<i>EPB</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Modelo 1.0.	PPFP1	.325	.031	.319	10.615	.000
	PPFP2	-.043	.035	-.037	-1.230	.219

$R^2=.097$; R^2 Ajustado=.096 (N=1065, $p<.001$)

Atendendo aos coeficientes de regressão, observa-se que ao considerar as duas dimensões da formação somente o primeiro factor se revela como preditor estatisticamente significativo [$\beta=.319$; $t_{(1065)}=10.615$ $p<.001$].

O segundo modelo testado, também significativo estatisticamente, [$F_{(4, 1060)}=38.406$; $p<.001$], introduzindo a variável da compensação e a avaliação, na perspectiva valorativa, apresenta um ligeiro incremento na variância explicada, permitindo um valor de R^2 ajustado de .123, relativo a explicação de 12.7% da variância total (cf. Quadro 61).

Modelo 1.1:

Quadro 61
Coefficientes e medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.1.)
na dimensão gestão social e discursiva do conhecimento

	Variáveis	<i>B</i>	<i>EPB</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Modelo 1.1.	PPFP1	.180	.040	.177	4.457	.000
	PPFP2	-.045	.035	-.039	-1.313	.190
	PPAD1	.092	.042	.093	2.198	.028
	PPSR1	.155	.038	.153	4.129	.000

$R^2=.127$; R^2 Ajustado=.123 (N=1065, $p<.001$)

Após a introdução das variáveis que constituem o segundo bloco da equação, a leitura dos resultados mantém-se, ou seja, a dimensão formação como investimento apresenta-se estatisticamente significativa [$\beta=.177$; $t_{(1065)}=4.457$; $p<.001$], assim como

a variável relativa à avaliação [$\beta=.093$; $t_{(1065)}=2.198$; $p=.028$] e aos sistemas de recompensa [$\beta=.153$; $t_{(1065)}=4.129$; $p<.001$] (cf. Quadro 61).

Quanto ao terceiro bloco de variáveis, o modelo (1.2.) mostra-se igualmente significativo: [$F_{(4, 1060)}=41.499$; $p<.001$], alcançando-se um valor final de variância global explicada de 13.5%, ligeiramente superior à apresentada pelo modelo (1.1.) (cf. Quadros 62).

Modelo 1.2:

Quadro 62
Coefficientes e medidas de ajustamento do modelo de regressão (1.2.)
na dimensão gestão social e discursiva do conhecimento

	Variáveis	<i>B</i>	<i>EPB</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Modelo 1.2.	PPFP1	.238	.034	.234	6.982	.000
	PPFP2	-.075	.035	-.065	-2.159	.031
	PPSR2	.146	.032	.149	4.628	.000
	PPAD2	.116	.041	.104	2.846	.005

$R^2=.135$; R^2 Ajustado=.132 (N=1065, $p<.001$)

Uma análise mais fina aos valores Beta permite constatar que todas as variáveis são significativas. Ordenando os valores dos coeficientes por ordem decrescente resulta: formação investimento [$\beta=.234$; $t_{(1065)}=6.982$; $p<.001$]; a compensação: [$\beta=.149$; $t_{(1065)}=4.628$; $p<.001$]; avaliação [$\beta=.104$; $t_{(1065)}=2.846$; $p=.005$] e por fim a formação numa lógica de constrangimento que, de forma estável, mantém também nesta dimensão a sua orientação negativa [$\beta=-.065$; $t_{(1065)}=-2.159$; $p=.031$].

4.1.2.5. Análise e discussão dos resultados das equações de regressão face às hipóteses

A interpretação dos resultados da regressão múltipla hierárquica, especialmente em investigações exploratórias, deve ser feita com cuidado (Abbad & Torres, 2002). Os resultados das análises de regressão múltipla hierárquica realizadas permitem-nos, agora, reflectir sobre as hipóteses previamente delineadas (cf. Quadro 63).

Quadro 63

Síntese de análises de regressão - Coeficientes de regressão β e significância estatística

	Factor 1 (GC)			Factor 2 (GC)			Factor 3 (GC)			Factor 4 (GC)		
	R ²	β	F	R ²	β	F	R ²	β	F	R ²	β	F
<i>Modelo 1.0</i>	.343		276.757***	.320		249.979***	.209		140.122***	.097		57.271***
Factor 1 (PPFP)		.598***			.580***			.464***			.319***	
Factor 2 (PPFP)		-.069**			-.084**			-.032			-.037	
<i>Modelo 1.1</i>	.483		247.666***	.391		169.834***	.258		91.992***	.127		38.406***
Factor 1 (PPFP)		.351***			.341***			.307***			.177***	
Factor 2 (PPFP)		-.059*			-.095***			-.028			-.039	
Factor 1 (PPAD)		.028			.224***			.041			.093*	
Factor 1 (PPSR)		.430***			.175***			.243***			.153***	
<i>Modelo 1.2.</i>	.406		181.058***	.368		154.598***	.277		101.702***	.135		41.499***
Factor 1 (PPFP)		.490***			.463***			.360***			.234***	
Factor 2 (PPFP)		-.104***			-.123***			-.066*			-.065*	
Factor 2 (PPSR)		.196***			.092**			.223***			.149***	
Factor 2 (PPAD)		.129***			.201***			.105**			.104*	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

I. Hipóteses relativas ao teste do modelo 1.0

Da análise das dinâmicas relacionais entre o modelo (1.0.) e a gestão do conhecimento verificou-se que o factor “Formação como investimento” se revela sempre como preditor, estatisticamente significativo. Os resultados indicam-nos, para esta relação, um sentido positivo, que permite inferir que quanto mais se investe numa perspectiva de formação como investimento, maior tendência haverá para a ocorrência de um conjunto de práticas que focaliza um conhecimento de natureza maioritariamente explícita, nos seus processos formais, mas, também, uma crescente orientação interna da cultura organizacional para o conhecimento, um incremento dos processos estratégicos, com orientação para as múltiplas partes interessadas da envolvente mediata e imediata e, ainda, para os processos de índole mais informal da gestão do conhecimento.

Os resultados indicam para adopção da perspectiva da formação como constrangimento uma associação em sentido invertido, estatisticamente significativa na primeira e segunda variáveis critério, o que permite inferir que quanto mais se aplica uma perspectiva de formação como constrangimento, ou seja, caracterizada pela adopção de uma perspectiva da formação não valorativa e restritiva, como custo, ou obrigatoriedade legal, menos tenderá a ocorrer um conjunto de práticas que focaliza um conhecimento de natureza maioritariamente explícita, nos seus processos formais de

criação/aquisição, a sua preservação, partilha e utilização, bem como menor será a orientação dos valores culturais partilhados para o estímulo do conhecimento.

Na análise da hipótese **H.1.** que referia que a formação como investimento seria um preditor positivo e estatisticamente significativo dos quatro processos de gestão do conhecimento, podemos, a partir dos resultados obtidos e sistematizados, referir que existe uma relação significativa e positiva entre a aplicação da formação como investimento e todos os processos de gestão do conhecimento analisados.

No referente à Hipótese **H.2.** que enunciava que a formação como constrangimento seria um preditor estatisticamente significativo dos quatro processos de gestão do conhecimento foi encontrado apenas suporte parcial. Existe uma relação significativa, de sentido negativo, entre a aplicação da formação como constrangimento e dois dos quatro processos de gestão do conhecimento analisados – práticas de gestão do conhecimento e orientação cultural para o conhecimento.

II. Hipóteses relativas ao teste do modelo 1.1.

Relativamente à hipótese **H.3.** referente à existência de uma relação significativa e positiva entre a aplicação de todas as variáveis preditoras do modelo (1.1.) e cada um dos quatro processos de gestão do conhecimento, podemos referir que não se encontraram evidências estatísticas que suportem esta hipótese na globalidade. Em primeiro lugar, porque a perspectiva da formação como constrangimento surge no primeiro e segundo factores com uma orientação negativa. Em segundo, porque esta variável surge como estatisticamente não significativa no quarto e no terceiro factor, onde, também, a variável relativa à avaliação de desempenho não apresenta um impacto significativo.

No que concerne à hipótese **H.3.a.**, onde se hipotetizava a existência de uma relação significativa e positiva entre a aplicação da formação como investimento, num quadro integrado e confluyente de orientação investimento, e cada um dos quatro processos de gestão do conhecimento, encontrou-se suporte estatístico para a sua validação nos quatro factores da gestão do conhecimento.

Relativamente à hipótese **H.3.b.** que considerava que existe uma relação significativa, positiva e de baixa magnitude, ou mesmo de sentido negativo, entre a aplicação da formação como constrangimento, num quadro integrado não confluyente, de orientação investimento, e cada um dos quatro processos de gestão do conhecimento, foi encontrado suporte parcial no primeiro e no segundo factores da variável critério.

III. Hipóteses relativas ao teste do modelo 1.2.

Na análise da hipótese **H.4.** onde se enunciou que existe uma relação significativa, de baixa magnitude, ou mesmo de sentido negativo, entre todas as variáveis preditivas do modelo (1.2.) e cada um dos quatro processos de gestão do conhecimento, foi encontrado suporte parcial. Existe um impacto negativo estatisticamente significativo da variável relativa à formação constrangimento em todos os critérios. As variáveis preditoras com orientação constrangimento apresentam em todos os factores baixos valores de associação. Contudo, o enquadramento de constrangimento não influenciou no peso da variável da formação como investimento, que apresentou sempre valores positivos e estatisticamente significativos, neste quadro não confluyente com a sua orientação. Este resultado reflecte-se no âmbito do teste da hipótese **H.4.a.**, referente à existência de uma relação significativa e positiva entre a aplicação da formação como investimento, num quadro integrado não confluyente, de orientação constrangimento, e cada um dos quatro processos de gestão do conhecimento e permite suportar esta hipótese, onde a orientação de influência da formação investimento não se altera num quadro divergente de orientação dos processos de gestão dos recursos humanos.

No respeitante à hipótese **H.4.b.**, cujo enunciado de que a formação como constrangimento, integrada num bloco de variáveis com orientação constrangimento, é um preditor estatisticamente significativo dos quatro processos de gestão do conhecimento, pode afirmar-se que existem fundamentos para a existência de uma relação significativa, de sentido negativo, entre a aplicação da formação, num quadro integrado confluyente, como constrangimento, e cada um dos quatro processos de gestão do conhecimento.

IV. Hipóteses relativas à comparação do impacto global entre modelos

Relativamente à análise comparativa entre a capacidade explicativa da variância das variáveis critério verifica-se que face à mesma variável critério a variância explicada (ajustada) é sempre superior nos modelos integrados. Segundo Hair et al. (2005), a medida da variância extraída dá-nos informação sobre a quantidade de variância compartilhada ou comum entre os indicadores. Valores maiores representam um maior grau de representação compartilhada dos indicadores com o constructo. Como um modelo com preditores extra tenderá a apresentar um valor superior de coeficiente de determinação revela-se importante analisar, nestes casos, modelos com o mesmo número de variáveis e a variância explicada ajustada, cujo cálculo procura compensar e relativizar a complexidade do modelo, no sentido de proporcionar uma comparação da performance dos modelos, independentemente do número de variáveis incluídas. A análise deste indicador permite concluir no mesmo sentido. Reforçando-se o maior poder explicativo de modelos que integram a formação com processos de compensação e avaliação dos recursos humanos, independentemente da sua orientação, face a modelos não integrados, ou constituídos apenas com as variáveis da formação.

Quadro 64
Síntese comparativa de coeficiente de determinação R^2 , R^2 ajustado e ΔR^2

	Relação	R^2	ΔR^2	R^2 Ajustado
Modelo (1.0.)	1.0 – GC1	.343		.341
	1.0 – GC2	.320		.329
	1.0 – GC3	.209		.207
	1.0 – GC4	.097		.096
$R^2(1.1.) - R^2(1.0.)$				
Modelo (1.1.)	1.1 – GC1	.483	.14	.481
	1.1 – GC2	.391	.071	.388
	1.1 – GC3	.258	.057	.255
	1.1 – GC4	.127	.03	.123
$R^2(1.2.) - R^2(1.0.)$				
Modelo (1.2.)	1.2 – GC1	.406	.063	.404
	1.2 – GC2	.368	.048	.366
	1.2 – GC3	.277	.076	.275
	1.2 – GC4	.135	.038	.132

A hipótese **H.5.** encontra suporte nesta amostra, podendo referir-se que o bloco de variáveis constituintes do modelo (1.1.), comparativamente ao bloco de variáveis do modelo (1.0.) constitui, globalmente, um melhor preditor da aplicação dos quatro factores de gestão do conhecimento avaliados (cf. Quadro 75).

Por fim, relativamente à Hipótese **H.6.**, foi encontrado suporte parcial para a sua validação. Esta considerava na sua formulação que o bloco de variáveis constituintes do modelo (1.1.), comparativamente ao bloco de variáveis do modelo (1.2.) constituiria, globalmente, um melhor preditor da aplicação dos quatro factores de gestão do conhecimento avaliados. A partir dos resultados obtidos, esta hipótese apenas pode ser considerada válida ao nível das dimensões – práticas de gestão do conhecimento e de orientação cultural para o conhecimento (cf. Quadro 75).

A formação entendida como investimento, num quadro valorativo com processos de compensação e de avaliação, constitui-se como um melhor preditor de um ambiente facilitador da gestão do conhecimento que uma óptica assente em pressupostos “desvalorativos” ao nível das práticas de gestão do conhecimento e da orientação cultural para o conhecimento.

Estas análises permitiram-nos avaliar o impacto isolado e integrado da formação, consoante a sua orientação aplicativa, confluyente ou divergente face a processos de compensação e de avaliação, em diferentes processos de gestão do conhecimento.

A partir dos resultados deste tópico somos conduzidos à reflexão de que se parece consensual e até generalizado o sentido historicamente construído para um investimento crescente em formação e desenvolvimento dos profissionais, com reflexos significativos no incremento substancial da sua dimensão quantitativa, é questionável a existência de uma reflexividade e capacidade analítica organizacional, generalizadas e suficientes, em torno do sentido qualitativo e da influência dos pressupostos na base da formação e desenvolvimento dos trabalhadores. Este facto extrai-se de uma preocupação excessiva, por vezes exclusiva, com o “quanto”, “quem” e o “como” formar e um negligenciar do “porquê” formar e o “porquê” do investimento neste domínio e, ainda, “quais as consequências” da forma como se conceptualiza e operacionaliza a formação. É neste último ponto que se procura situar, conceptualmente, o contributo deste tópico, encarando-o como um desafio ao questionamento dos pressupostos e um

questionamento da verdade quase absoluta e acrítica do senso comum de que a formação é um processo que influi, sempre, positivamente no processamento do conhecimento organizacional. Na verdade, um investimento quantitativo crescente em formação não se reverte, necessariamente, em qualidade dos processos formativos, nem na eficácia dos seus resultados (Sels, 2002), tal como não se associa sempre de forma favorável com os diversos processos organizacionais relacionados com o conhecimento. À luz dos processos de gestão do conhecimento, nem todas as orientações da formação se reflectirão num impacto aplicativo similar. Esta reflexão traduz-se, necessariamente, num questionar da validade universal do valor, em abstracto, do investimento intensivo e/ou extensivo em formação e um apelo à compreensão selectiva da sua eficácia relativa, intimamente dependente dos pressupostos básicos que orientam o sentido das e para as suas práticas, em cada contexto.

Tendo-se recorrido à análise de regressão no sentido de explorar relações entre as variáveis e, deste modo, melhor compreender as suas supostas dinâmicas relacionais, os resultados desta componente da investigação introduzem, agora, alguns elementos que ajudam a fundamentar que para a aplicação da gestão do conhecimento não será totalmente indiferente o tipo de pressupostos e perspectivas aplicados na base da concepção e operacionalização da formação, nem tão pouco, se a formação é encarada de uma forma isolada ou numa abordagem integrada de gestão de recursos humanos, em particular, no quadro de um sistema de avaliação de desempenho e de gestão de recompensas com orientações valorativas dos seus pressupostos.

Destes resultados surge o mote de lançamento do próximo tópico desta investigação. Como referem Hair et al. (2005), apesar dos seus pontos fortes e do que permitem em termos de compreensão das dinâmicas relacionais as análises de regressão calculadas apresentam uma grande limitação – a de apenas permitirem análises parcelares, ou de apenas permitirem examinar as relações entre as variáveis critério de forma individual, ou “à vez”.

A partir da interpretação teórico-conceptual dos elementos informativos sobre o comportamento das variáveis nas dinâmicas relacionais entre os domínios extraíveis das análises de regressão procurar-se-á transitar de uma lógica exploratória, parcelar, de estudo das relações, para uma lógica confirmatória, de interacções simultâneas, num modelo de relações mais dinâmico, onde se procurará, especificamente, sustentar o impacto e influência da orientação investimento e valorativa dos processos de recursos

humanos na orientação cultural para o conhecimento e operância de processos de gestão do conhecimento (formais, informais e estratégicos).

Através do recurso a modelos de equações estruturais – *SEM (Structural Equation Modeling)*¹⁸⁴ procurar-se-á ultimar este primeiro estudo empírico com um teste confirmatório do modelo teórico que defende que processos de gestão de recursos humanos integrados e confluentes numa perspectiva valorativa influem de forma simultânea, positiva e estatisticamente significativa, nos processos de gestão do conhecimento.

4.2. Modelação de equações estruturais segundo uma análise de dois passos (*Two-step approach*) – Análise confirmatória de dinâmicas relacionais

As técnicas multivariadas de análise de dados têm vindo a seguir um percurso de crescente complexidade, suportadas pelos avanços na informática, no sentido de se aproximarem e ajustarem à complexidade dos fenómenos humanos, organizacionais e sociais estudados. A modelação de equações estruturais constitui um exemplo de uma técnica multivariada complexa, que articula aspectos de regressão múltipla e da análise factorial para estimar uma série de relações, directas e indirectas, de forma interactiva e simultânea¹⁸⁵. Permite a estimação de relações de dependência múltiplas e inter-relacionadas e representar conceitos não observados nessas relações, calculando os erros de medida neste processo de estimação (Hair et al., 2005). É utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações hipotéticas e padrões de associações, entre variáveis (Marôco, 2010).

Com o objectivo de avaliar, em simultâneo, múltiplas relações de (inter)dependência procurou testar-se e analisar-se, na globalidade, a validade de um modelo que orientou a lógica da investigação empírica realizada, segundo a qual perspectivas valorativas de processos nucleares de gestão de recursos humanos estão associadas de forma positiva com a aplicação de processos de gestão do conhecimento.

¹⁸⁴ A modelação de equações estruturais (*SEM*) é uma extensão de diversas técnicas multivariadas que permite uma visão holística e sistemática de problemas a partir da análise estatística de uma série de relações de dependência simultâneas (Hair et al., 2010).

¹⁸⁵ A técnica utiliza princípios teóricos e lógicos dos modelos psicométricos da análise factorial e a lógica de teste de equações múltiplas da econometria (Pilati & Laros, 2007).

Autores como Kline (1998), Anderson e Gerbing (1988), Garver e Mentzer (1999), Hair et al. (2010) recomendam um procedimento de dois passos na utilização de modelos de equações estruturais¹⁸⁶, assumindo que são compostos por dois componentes. Primeiro por um modelo estrutural, que especifica a estrutura causal, hipoteticamente estabelecida entre variáveis latentes e, segundo, por um modelo de medida, ou estrutura hipotética, que especifica as relações entre variáveis observáveis ou indicadores e as variáveis latentes.

Os modelos híbridos, na noção de Kline (1998), ou a análise de dois passos aqui adoptada, defendem que, num primeiro momento, se deve efectuar uma validação de constructo do(s) instrumento(s) e subsequentemente deve, então, testar-se o modelo através de uma análise das relações estruturais estimadas entre variáveis latentes. Para Hair et al. (2010), a análise de dois passos na modelação em equações estruturais, no qual o modelo de medida é fixado, num primeiro estágio, de forma análoga à análise factorial (confirmatória) e onde o modelo estrutural é estimado, num segundo estágio, permite a representação mais precisa da fiabilidade dos indicadores. Este procedimento bietápico permite maximizar a interpretabilidade, tanto do modelo de medida como do estrutural e, ainda, da sua interacção.

Implicando seleccionar as variáveis que melhor operacionalizam o problema específico a aprofundar, a especificação do modelo estrutural¹⁸⁷ base assentou num exercício parcimonioso, teórico-conceptual e estatístico. Tendo-se realizado, previamente, um conjunto de análises de regressão múltipla optou-se, nesta etapa confirmatória, pelo uso não redundante de variáveis e pela retenção daquelas que evidenciaram possuir relações significativas, de maior magnitude e interpretabilidade teórica explicativa na problemática específica em análise neste ponto da dissertação.

Hair et al. (2010) defendem os benefícios da parcimónia e de modelos teoricamente concisos, onde a ambição de incluir todas as variáveis deve ser balanceada e equilibrada com as limitações práticas e operativas dos rácios da modelação em equações estruturais. Segundo Kline (1998), a parcimónia não deve, no entanto, redundar na constituição de um modelo a testar tão simples que se pode tornar desinteressante ou até pouco relevante. Um exercício de parcimónia reflecte o grau em que um modelo

¹⁸⁶ Para Nunnally e Bernstein (1994) a técnica é conhecida como análise de estruturas de co-variância e relações estruturais lineares.

¹⁸⁷ O modelo estrutural ou diagrama estrutural reflecte especificamente as relações entre variáveis latentes.

maximiza a quantidade de ajustamento por coeficiente estimado, evitando o sobre ajustamento do modelo.

Recuperando o objectivo basilar pré-definido de avaliar o papel de uma orientação valorativa integrada de processos de gestão de recursos humanos na operância de processos de gestão do conhecimento e aplicando o princípio da parcimónia procedeu-se à selecção preliminar de variáveis a incluir no modelo estrutural base.

Apesar de se privilegiar um entendimento integrado, alargado, da gestão estratégica de recursos humanos, destacar-se-á, especificamente, nesta articulação, as contribuições provenientes da formação e da compensação, numa óptica valorativa, sendo sobre estes dois processos e técnicas que recairá, agora, a nossa principal atenção no ponto subsequente, ao nível da validação confirmatória das escalas dimensionais de medida (cf. Quadro 65).

Quadro 65
Variáveis seleccionadas para especificação de modelo estrutural base¹⁸⁸

<i>Variáveis relativas a processos de gestão dos recursos humanos</i>
Factor (PPFP1) – Formação como investimento
Factor (PPSR1) – Sistema de recompensa baseado no mérito, no conhecimento e em recompensas intrínsecas

<i>Variáveis relativas a processos de gestão do conhecimento</i>
Factor (GC1) - Práticas de gestão de conhecimento
Factor (GC2) – Orientação cultural para o conhecimento
Factor (GC3) - Gestão social e discursiva do conhecimento
Factor (GC4) - Gestão estratégica do conhecimento

4.2.1. Modelo de medida

O modelo de medida constitui um sub-modelo que especifica os indicadores para cada constructo e avalia a fiabilidade de cada constructo para estimar as relações de tipo causal. Nos aspectos formais e procedimentais pode considerar-se similar à análise factorial confirmatória (Hair et al., 2010). A análise factorial confirmatória é aplicada para testar em que medida uma especificação de um padrão teórico de inter-relações, estabelecido *à priori*, ocorre nos dados de uma dada amostra, permitindo-nos confirmar ou rejeitar um modelo de medida teórico.

¹⁸⁸ Ao longo da dissertação deve considerar-se como equivalente e indistinta a nomenclatura usada para a identificação das variáveis: F_PPFP1 – PPFP1; F_PPFP2 – PPFP2; F_PPSR1 – PPSR1; F_PPSR2 – PPSR2; F_GC1 – GC1; F_GC2 – GC2; F_GC3 – GC3; F_GC4 – GC4.

O modelo teórico de medida¹⁸⁹ representa uma série de relações que sugerem como variáveis medidas representam um constructo não medido directamente (latente) Uma teoria de medida pode ser traduzida por uma série de equações matemáticas que relacionam o factor (constructo) com as variáveis observadas.

Recapitula-se que a estrutura dimensional de cada instrumento foi alcançada, primariamente, a partir de análises factoriais exploratórias (cf. capítulo III, ponto 2, referente a instrumentos de medida, variáveis e operacionalização de constructos). Assim, na especificação do modelo, como refere Hair et al. (2005), faz-se a transição da análise factorial exploratória, onde não se controlavam as variáveis a descrever, em cada dimensão, para um modelo confirmatório, onde o investigador especifica e define cada factor.

Após a especificação e estimação seguir-se-á a avaliação dos modelos, para os instrumentos relativos à gestão dos recursos humanos, nomeadamente o questionário de perspectivas e pressupostos da formação profissional – PFPF e o relativo às perspectivas e pressupostos dos sistemas de recompensa – PPSR, cujas dimensões valorativas se procurarão considerar na modelação de equações estruturais¹⁹⁰.

4.2.1.1. Resultados das análises confirmatórias da estrutura factorial do questionário de Perspectivas e Pressupostos da Formação – PFPF

No âmbito da análise factorial confirmatória submeteu-se o modelo hipotético de vinte e um itens, estruturados em dois factores correlacionados, ao método da máxima verosimilhança considerando-se, neste ponto, a avaliação do ajustamento do modelo a partir de critérios analíticos, quer globais, quer critérios específicos¹⁹¹.

O teste do Qui-Quadrado de ajustamento dos dados para o modelo hipotético de base revelou, conforme expectável pela amplitude da amostra, um valor estatisticamente significativo ($\chi^2=1496,183$, 188 g.l., $p<.001$). A análise complementar dos diversos índices de ajustamento demonstrou que os valores dos índices IFI, do TLI e do CFI oscilam entre .863 e .878, articulados com o RMSEA, cujo valor obtido de .081,

¹⁸⁹ O modelo de medida traduz-se na relação entre variáveis latentes e observadas.

¹⁹⁰ A caracterização dos pressupostos e procedimentos estatísticos inerentes à análise factorial confirmatória foram apresentados em momento anterior, nesta dissertação, aquando da sua realização para o instrumento “GC”, pelo que neste ponto iremos, sobretudo, centrar-nos nos resultados das análises aos instrumentos de gestão dos recursos humanos. Relativamente à gestão do conhecimento não se replicou o procedimento nesta etapa, tendo-se considerado aqui a estrutura tetra-dimensional emergente e pré-validada (cf. Capítulo III, ponto 2).

¹⁹¹ Para estas análises recorreu-se ao *software: Analysis of Moment Structures – AMOS 17*.

convocam a uma possível reanálise e reespecificação com intuito de melhoria do modelo hipotético de base. Neste sentido, analisaram-se os parâmetros estimados e concluímos que o item 3 apresentava *loading* inferior ao mínimo recomendados ($\lambda > .5$) por Brown (2006). Em conjugação com os valores demonstrados nos resíduos estandardizados e índices de modificação optou-se pela sua exclusão, recalculando-se os ajustamentos do modelo revisto¹⁹². Replicando o processo analítico dos diferentes resultados verifica-se por intermédio dos índices de modificação que o valor mais elevado se refere à covariação entre os erros de medida do item 15 – “*Aposta-se na formação profissional para responder às necessidades da empresa*” e do item 14 – “*Aposta-se na formação profissional como resposta imediata aos problemas*”. Existindo inequívoca relação teórica, e eventualmente alguma redundância, entre o conteúdo semântico e suporte conceptual para o ajustamento empírico, procedeu-se à reespecificação do modelo através da introdução da estimação livre do parâmetro relativo à covariação dos erros de medida 15 e 14¹⁹³ (cf. Quadro 66).

Quadro 66
Índices de ajustamento para as análises factoriais confirmatórias
com base nos modelos testados do PFPF

Modelo	χ^2	<i>gl</i>	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA*
Bifactorial de base	1496.183*	188	.868	.878	.863	.877	.081 (.077-.085)*
Revisão 1 (<i>sem item 3</i>)	1308.864	169	.880	.889	.875	.888	.080 (.076-.084)*
Revisão 2 (<i>covariação 15-14</i>)	1118.373	168	.896	.907	.895	.907	.073 (.069-.077)
Revisão 3 (<i>sem item 6</i>)	941.860	150	.910	.917	.906	.917	.070 (.066-.075)

* $p < .001$

Após a segunda revisão o valor do Qui-Quadrado diminui de forma estatisticamente significativa ($\chi^2 = 1118.373$, 168 *g.l.*, $p < .001$; $\Delta\chi^2 = 377.81$, $p < .001$), os índices incrementais apresentam valores superiores a .90 e o valor de RMSEA é de .073, variando entre .069 e .077, com um intervalo de confiança de 90%. Apesar de estes valores de ajustamento se poderem considerar mais próximos da adequação, os valores

¹⁹² A exclusão de indicadores respeitou, sempre, o valor mínimo de observações por cada parâmetro estimado.

¹⁹³ A introdução da correlação entre os erros não altera substancialmente os valores dos *loadings* factoriais ou as correlações entre factores e trata-se de uma reespecificação que não complexifica o modelo, que não se aproxima da saturação (mantendo ainda 168 graus de liberdade).

dos índices incrementais não atingem o limiar mínimo desejável, sugerido por Hair et al. (2010) para o tamanho amostral e complexidade do modelo. Uma nova análise dos índices de modificação, mas, sobretudo, dos resíduos estandardizados, à luz da interpretação teórico-conceitual aduziram, de forma integrada, fundamentos para se extrair o item 6 do primeiro factor.

Com as reespecificações realizadas pode verificar-se uma melhoria em todos os índices considerados nas análises sucessivamente realizadas. Com esta terceira revisão o valor do Qui-Quadrado diminui de forma estatisticamente significativa ($\chi^2 = 941.860$, 150 *g.l.*, $p < .001$), os índices incrementais e o índice absoluto apresentam valores superiores a .90 e o valor de RMSEA é de .070, variando entre .066 e .075, com um intervalo de confiança de 90% (cf. Quadro 66). No que diz respeito à adequação dos parâmetros individuais todos os itens apresentam saturações factoriais satisfatórias, indiciando validade convergente do modelo de medida. Adoptou-se o alpha de Cronbach para estimar a fiabilidade das dimensões (cf. Quadros 67 e 68).

Quadro 67
Sumário dos resultados da análise factorial confirmatória ao PFPF (N = 1065)

Item	Dimensão	Loading Factorial ¹⁹⁴	R ²
22	PPFP1	.797	.635
15	PPFP1	.768	.590
8	PPFP1	.744	.553
10	PPFP1	.738	.548
18	PPFP1	.731	.535
21	PPFP1	.740	.548
5	PPFP1	.726	.528
13	PPFP1	.724	.525
20	PPFP1	.690	.476
14	PPFP1	.688	.473
7	PPFP1	.646	.417
4	PPFP1	.638	.407
17	PPFP1	.653	.426
11	PPFP1	.619	.383
16	PPFP1	.600	.360
12	PPFP2	.545	.297
23	PPFP2	.515	.265
19	PPFP2	.582	.339
9	PPFP2	.516	.266

¹⁹⁴ Assumiu-se com Hair et al. (2010) que os pesos factoriais deverão ser iguais e de preferência superiores a .50.

Quadro. 68
Correlações entre factores, *alphas* de Cronbach e AVEs (N = 1065)

Designação do factor	α	Average Variance Extracted ¹⁹⁵	R	R^2
PPFP1 – Formação como investimento	.94 (15 itens)	.70		
PPFP2 – Formação como constrangimento	.62 ¹⁹⁶ (4 itens)	.54	PPFP1 <--> PPFP2 .244	.060

Os valores de alfa de Cronbach encontrados para as duas dimensões, de .94 para a primeira, constituída por 15 itens e de .62 para a segunda, constituída apenas por 4 itens, são indicadores aceitáveis de consistência interna, se atendermos ao número de itens constituintes. No entanto, o segundo factor apresenta um valor ligeiramente inferior ao ponto de corte sugerido por Hair et al. (2010) para análises factoriais confirmatórias. As duas dimensões encontram-se correlacionadas a .244. Um valor que não ameaça, contudo, a sua validade discriminante como confirmado pelos valores da variância média extraída superiores a .50 e claramente superiores ao valor do coeficiente de determinação (cf. Quadro 68) (Kline, 2005).

4.2.1.2. Resultados das análises confirmatórias da estrutura factorial do questionário - Perspectivas e Pressupostos dos Sistemas de Recompensa - PPSR

Sujeitou-se o modelo resultante da análise factorial exploratória do instrumento PPSR, com 14 itens, agrupados em dois factores correlacionados entre si, ao método da máxima verosimilhança (*Maximum Likelihood*).

No que diz respeito à análise do modelo na globalidade, o conjunto de índices de ajustamento de adequação do modelo revelou estar próximo do nível satisfatório, indicando algum ajustamento entre os dados e o modelo hipotético (cf. Quadro 69).

¹⁹⁵ Os valores do índice AVE foram calculados com recurso ao software: "The online construct validity calculator version 2.0" desenvolvido na *Universiti Teknologi Mara*, Malaysia.

¹⁹⁶ Embora o valor de *alfa de cronbach* se apresente abaixo do valor de corte de .70, habitualmente considerado, dever-se-á atender ao número reduzido de itens constituintes da dimensão.

Quadro 69
Índices de ajustamento para as análises factoriais confirmatórias
com base nos modelos testados do PPSR

Modelo	χ^2	gl	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA*
Bifactorial de base	880.560	76	.886	.894	.873	.894	.10 (.094-.106)*
Revisão 1- (<i>sem item 6</i>)	502.339	64	.930	.934	.920	.934	.80 (.074-.087)*
Revisão 2 - (<i>covariação 5-16</i>)	396.181	63	.945	.950	.938	.950	.071 (.064-.077)*
Revisão 3 - (<i>covariação 3-4</i>)	342.366	62	.953	.958	.947	.958	.065 (.059-.072)

* $p < .001$

Estando perante uma amostra de grandes dimensões o teste do Qui-Quadrado de ajustamento dos dados para o modelo hipotético de base apresentou um valor elevado e estatisticamente significativo ($\chi^2=880.560$, 76 g.l., $p < .001$). Os índices de valor absoluto e incremental apresentam valores ligeiramente inferiores ao ponto de corte, (e.g., Byrne, 2001; Hair et al., 2010), sugerindo a indispensabilidade de optimização do modelo. Face a estes resultados, decidiu-se procurar uma estrutura factorial que melhor representasse a estrutura dos dados. Analisaram-se os parâmetros estimados, os resíduos estandardizados e os valores dos índices de modificação (IM), tendo sempre por base a ponderação interpretativa com o referencial teórico de partida. A partir destes exercícios analíticos procedeu-se à revisão do modelo inicial através supressão do item 6¹⁹⁷. Este apresentava alguma redundância¹⁹⁸ com o item número 5, para além de apresentar valores de resíduos estandardizados acima dos valores recomendados. Os índices de modificação corroboraram esta acção.

Seguiram-se duas reespecificações relativas à covariação¹⁹⁹ dos erros de medida associados aos itens 5 e 16, seguida dos itens 3 e 4. Estas duas revisões do modelo não o complexificaram em demasia e não o sobreajustaram à amostra em análise, pelo que o

¹⁹⁷ A redução das variáveis respeitou, sempre, o valor mínimo de observações por cada parâmetro estimado.

¹⁹⁸ O conteúdo dos itens é o seguinte: 5 – “O que cada um recebe é justo quando comparado com colegas que têm funções semelhantes noutras empresas” e 6 – “O que cada um recebe é justo quando comparado com colegas que têm funções semelhantes”. Apesar da eliminação do item 6 a ideia subjacente à sua construção permanece no item 5, que se manteve.

¹⁹⁹ A covariação entre os erros evidencia erros de medição sistemáticos e não aleatórios, podendo resultar de construção frásica semelhante, do posicionamento sequencial no instrumento, bem como das características específicas dos respondentes (e.g., Aish & Jöreskog, 1990).

modelo não se aproximou da sua saturação, permanecendo no final ainda com 62 graus de liberdade. O valor do qui-quadrado diminuiu de forma estatisticamente significativa ($\chi^2=342.366$, 64 g.l., $p < .001$), os índices incrementais e o índice absoluto apresentaram valores superiores aos pontos de corte referidos na literatura. O índice RMSEA revela agora também um bom ajustamento face à complexidade do modelo em causa. Em termos individuais todos os indicadores apresentaram valores de *loading* factorial superior ao ponto de corte de .50 e em oito das treze variáveis superiores a .70 (Hair et al., 2010).

Quadro 70
Sumário dos resultados da análise factorial confirmatória ao PFPF (N = 1065)

Item	Dimensão	<i>Loading</i> Factorial ²⁰⁰	R^2
17	PPSR1	.867	.751
7	PPSR1	.783	.612
8	PPSR1	.769	.592
15	PPSR1	.783	.613
4	PPSR1	.756	.571
3	PPSR1	.713	.509
5	PPSR1	.660	.436
13	PPSR1	.726	.526
16	PPSR1	.677	.458
18	PPSR2	.541	.203
12	PPSR2	.501	.241
11	PPSR2	.701	.491
2	PPSR2	.518	.269

Em termos qualitativos considera-se que o trabalho de revisão, norteado pela teoria, permitiu alcançar uma solução final mais parcimoniosa do que a presente no modelo base inicial, garantindo-se a manutenção da presença dos itens com maior saturação factorial, que asseguram a validade de conteúdo das dimensões retidas.

Utilizou-se o alpha de Cronbach para estimar a fiabilidade das dimensões (cf. Quadro 70). Os valores encontrados são indicadores de muito boa e aceitável consistência interna, face ao número de itens constituintes, nomeadamente no que diz respeito à segunda dimensão (cf. Quadro 71).

²⁰⁰ Assumiu-se com Hair et al. (2010) que os pesos factoriais deverão ser iguais ou superiores a .50.

Quadro 71
Correlações entre factores, *alphas* de Cronbach e AVEs (N = 1065)

Designação do factor	α	Average Variance Extracted ²⁰¹		R	R^2
PPSR1- Sistema de recompensas baseado no mérito e recompensas intrínsecas	.921 (9 itens)	.748			
PPSR2 - Sistema de recompensas baseado na função e em recompensas extrínsecas	.635 ²⁰² (4 itens)	.540	PPSR1 <--> PPSR2	.643	.413

Os valores AVE (*Average Variance Extracted*) revelam-se superiores ao quadrado da correlação estimada entre os constructos, pelo que há evidências de validade discriminante (Hair et al., 2010).

4.2.2. Modelo estrutural - Especificação, Estimação e Avaliação

O modelo estrutural alude à sub-componente referente ao conjunto de uma ou mais relações de dependência que associam os constructos hipotetizados de um modelo, procurando replicar um conjunto de dados observado por meio da imposição de parâmetros nas matrizes, que são, no fundo, as relações teóricas pré-definidas pelo investigador. A imposição dos parâmetros na matriz de relações entre as variáveis confere um carácter confirmatório a esta análise, exigindo uma pré-definição da natureza das variáveis e do tipo de relações existentes.

O relato científico da modelação em equações estruturais deve explicitar vários aspectos essenciais que aqui procuraremos cumprir, desde a definição sintética do modelo teórico a ser testado, à especificação e identificação do modelo, além de aspectos de estimação e ainda de avaliação, com recurso a índices diversos de ajustamento (Pilati & Laros, 2007).

4.2.2.1. Múltiplas relações de dependência inter-relacionadas a partir da modelação em equações estruturais

A especificação do modelo traduz-se no estabelecimento de relações, definição das tipologias e posicionamento de variáveis, a partir da articulação de elementos teóricos com evidências empíricas de investigações prévias. Os modelos teóricos de medida

²⁰¹ Os valores do índice AVE foram calculados com recurso ao software: "The online construct validity calculator version 2.0" desenvolvido na *Universiti Teknologi Mara*, Malaysia.

²⁰² Embora o valor de *alfa de cronbach* se situe ligeiramente abaixo do valor de corte de .70, habitualmente considerado, dever-se-á atender ao número reduzido de itens constituintes da dimensão.

podem ser representados por diagramas visuais denominados *Path Diagram*²⁰³ – diagramas de caminhos. Nestes diagramas é representada a natureza das variáveis e tipologias de relacionamentos. Os constructos latentes são representados como elipses e as variáveis medidas como rectângulos (cf. Figura 15).

Os indicadores, variáveis manifestas ou observáveis, são usados como medida de um conceito, constructo ou variável latente e podem ser interpretados como variáveis endógenas, dependentes ou de resultado. Nos diagramas de caminhos existirá uma ou mais setas a eles dirigidas. Os factores ou variáveis exógenas serão independentes ou influenciadoras de outras variáveis do modelo. Na representação em diagramas de caminhos deles só partem setas unidireccionais.

4.2.2.1.1. Análise de dinâmicas de confluência e de influência a partir de um modelo estrutural base

As relações hipotetizadas entre os processos de gestão dos recursos humanos podem estabelecer-se, directamente, com cada um dos quatro processos de gestão do conhecimento, em simultâneo, mas preconiza-se, também, a possibilidade de efeitos indirectos por intermédio da segunda dimensão da gestão do conhecimento – orientação cultural para o conhecimento – que se hipotetiza poder influir nos processos formais, nos informais e estratégicos. Considera-se, ainda, uma hipótese de relação entre a dimensão de orientação estratégica na associação com as práticas formais, onde estas serão influenciadas pela primeira (cf. Figura 14).

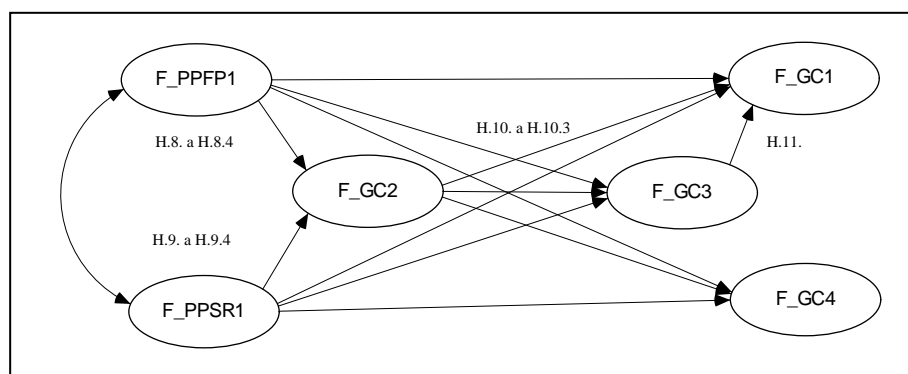


Figura 14 – Representação pictórica da lógica conceptual hipotética subjacente à especificação do modelo estrutural base

²⁰³ Os modelos especificam um conjunto de relações de dependência que pode ser testado empiricamente. Pode ser formalizado, matematicamente, através de um sistema de equações ou através de representação gráfica do conjunto completo de relações entre todas as variáveis onde as setas rectilíneas representam relações estruturais e as setas curvas representam covariações.

Do modelo base gizado entendemos que o carácter particular atribuído à segunda dimensão da gestão do conhecimento (GC2) – orientação cultural para o conhecimento²⁰⁴ - face às demais, requer alguma fundamentação. Na verdade, enquanto a primeira e quarta dimensões se assumem enquanto variáveis endógenas no sentido “puro”. A terceira dimensão, mas, sobretudo, a segunda, assumem-se, simultaneamente, como variáveis intervenientes num papel duplo, em relacionamentos de tipo causa e efeito²⁰⁵.

Thompson e Walsham (2004) alertaram para as limitações de perspectivas de gestão do conhecimento que negligenciam o contexto de criação de sentidos e significados. Asseveram que as organizações devem concentrar esforços na criação de contextos de suporte ao conhecimento. O sucesso aplicativo de estratégias de gestão do conhecimento está intimamente associado com a minimização de barreiras e criação de um ambiente e clima que as suportem. Na linha deste raciocínio, preconizado ao longo do enquadramento teórico, interpretamos o papel da gestão dos recursos humanos como fundamental na criação de uma atmosfera cultural facilitadora. A compreensão do processo de criação do conhecimento organizacional baseia-se na interação multi-nível entre pessoas e contextos. Os relacionamentos dependem de contextos facilitadores (*enabling contexts*) (Magalhães, 2005). Este autor alude à relação dialéctica e recursiva entre a acção da gestão e os contextos, como sustentáculo ontológico do conhecimento organizacional, como mecanismo generativo que suporta a formação de contextos organizacionais e que, por sua vez, é moldado por esses mesmos contextos. Neste contexto, aludimos à noção dinâmica de cultura organizacional²⁰⁶, central nos processos organizacionais, quer ao nível da adaptação externa, quer de integração interna (Rebelo, 2006). De Long e Fahey (2000) analisam a problemática das barreiras culturais à gestão do conhecimento. A cultura, em particular as sub-culturas²⁰⁷, modelam os pressupostos

²⁰⁴ Cientes da complexidade (epistemológica e metodológica) inerente a qualquer processo de avaliação organizacional da cultura e também das orientações da cultura entendemos a dimensão do instrumento de medida “GC” apenas como uma via de aproximação e acesso parcelar a uma faceta - a percepção dos trabalhadores desta orientação cultural.

²⁰⁵ A orientação cultural para o conhecimento assume um peso particular na lógica preconizada de interface entre processos de recursos humanos e do conhecimento, pois poderá existir, por sua via, um impacto indirecto entre os processos.

²⁰⁶ Relacionando a noção de cultura organizacional com a estratégia, Gomes (1994a) apresenta quatro modos distintos, mas integráveis: ignorar a cultura, gerir a cultura, mudar a cultura para a ajustar à estratégia e mudar a estratégia para a ajustar à cultura.

²⁰⁷ Para Hislop (2009), esta questão é ainda complexificada pela incoerência entre sub-culturas coexistentes em sub-domínios de um mesmo contexto organizacional. Para o autor, as características genéricas de uma cultura organizacional facilitadora de iniciativas de gestão do conhecimento traduzir-se-ão num enquadramento onde a partilha de conhecimento é norma, os colaboradores possuem um forte

sobre que conhecimento deve ser alvo de gestão. A cultura define as relações entre conhecimento individual e organizacional, influenciando em quem deve controlar, quem deve partilhar e quem deve reter. Em terceiro lugar, a cultura cria e é um contexto para a interacção social. Os processos de gestão estão, naturalmente, dependentes de padrões culturais, mas assumem uma cota parte de responsabilidade na sua configuração. Sendo, simultaneamente, um factor influenciado e influente. A organização tem e é uma cultura e esta revela-se numa matriz inter-subjectiva de interpretações que permite atribuir sentido à realidade e torná-la significativa (Gomes, 1992). As organizações bem sucedidas são aquelas que sabem gerir uma cultura própria e se apropriam da sua cultura (Gomes, 1988). Uma organização em constante esforço de aprendizagem encontra na cultura, a aprendizagem como valor central (Cardoso, 2000). A cultura organizacional pertença de um colectivo revela-se um padrão de pressupostos básicos, um sistema aglutinador de significados e sentidos co-construídos, intrincados e partilhados pelos e através dos actores e que confere sentido e orienta o “estar” e o “fazer” numa dada organização (Rebelo, 2006). Enquanto resultado das dinâmicas colectivas de (des)construção de sentidos pode, simultaneamente, constituir-se como um elemento contextual facilitador ou inibidor (Schein, 1986), neste caso particular, da aplicação e operância de processos de gestão do conhecimento.

O sistema evolui, transita entre estádios de estabilidade, contudo, aquilo que é definido de modo consensual, central e distintivo, a identidade, é perenemente conservada e comunicada. A organização não muda de cultura, muda na cultura que a identifica, ou para preservar a sua identidade, como relevou Gomes (1994a): “uma cultura não pode ser mudada, quando muito, poderá ser facilitado o desenvolvimento da sua identidade” (p. 27). É neste ponto, de facilitação do seu desenvolvimento e de uma determinada orientação, que situamos o potencial contributo da orientação dos pressupostos de processos nucleares de gestão dos recursos humanos, neste caso, da formação e da compensação. É neste espaço que consideramos que a coerência e a confluência entre processos de gestão dos recursos humanos e do conhecimento poderá ser facilitada pelo impacto da primeira num enquadramento orientado culturalmente para a valorização do conhecimento. Os processos de gestão de recursos humanos pelo seu peso na articulação entre objectivos ao nível organizacional e individual podem

sentimento de identidade, os colegas apresentam elevados níveis de confiança entre si, os processos organizacionais são sentidos como justos e os colaboradores apresentam elevados níveis de confiança e compromisso com a gestão.

assumir-se como potencialmente cruciais, ao nível da influência, num quadro de referência necessariamente longitudinal²⁰⁸, de ambientes organizacionais que valorizem e potenciem a mobilização da base de recursos organizacionais de conhecimento para acção.

4.2.2.1.1.1. Formulação de hipóteses de relações entre variáveis

A partir da revisão da literatura e do desenvolvimento de um fio interpretativo do potencial relacionamento entre variáveis, assumiram-se como dinâmicas relacionais simultâneas a incluir num modelo estrutural de base as representadas na figura 14. O método de estimação escolhido foi o da máxima verosimilhança (*ML-Maximum Likelihood*)²⁰⁹. Reflexo da problemática específica de compreensão da associação entre processos integrados e confluentes de gestão dos recursos humanos, numa óptica valorativa, e a aplicação da gestão do conhecimento enunciam-se as seguintes hipóteses para esta componente da investigação:

I. Hipóteses relativas à variável exógena – PFP1 – Formação como investimento:

Hipóteses H.8.: A variável PFP1 apresenta um impacto positivo, estatisticamente significativo nas variáveis endógenas relativas à gestão do conhecimento:

H.8.1.: A variável PFP1 apresenta um impacto positivo na variável GC1

H.8.2.: A variável PFP1 apresenta um impacto positivo na variável GC2

H.8.3.: A variável PFP1 apresenta um impacto positivo na variável GC3

H.8.4.: A variável PFP1 apresenta um impacto positivo na variável GC4

II. Hipóteses relativas à variável exógena – PPSR1 – Sistemas de recompensa baseados no mérito, no conhecimento e incentivos intrínsecos:

²⁰⁸ Carter e Scarbrough (2001) consideram que uma cultura organizacional que se revele resistente ao desenvolvimento da gestão do conhecimento será reflexo de uma construção histórica na organização, ao longo do tempo, logo, não passível de alteração directa e temporalmente imediata pela intervenção de processos de gestão dos recursos humanos.

²⁰⁹ O pressuposto da normalidade foi nesta fase reavaliado, de forma confirmatória, com recurso à análise das distribuições univariadas normais e da linearidade entre todos os pares de itens (Byrne, 2009). O padrão de normalidade multivariada das variáveis foi verificado por meio do coeficiente de Mardia (Kline, 1998). Pressupostos como homocedasticidade, heterocedasticidade, singularidade, multicolinearidade e casos extremos foram verificados e já referenciados na amostra em momentos prévios.

Hipóteses H.9.: A variável PPSR1 apresenta um impacto positivo, estatisticamente significativo nas variáveis endógenas relativas à gestão do conhecimento:

H.9.1.: A variável PPSR1 apresenta um impacto positivo na variável GC1

H.9.2.: A variável PPSR1 apresenta um impacto positivo na variável GC2

H.9.3.: A variável PPSR1 apresenta um impacto positivo na variável GC3

H.9.4.: A variável PPSR1 apresenta um impacto positivo na variável GC4

III. Hipóteses relativas à variável endógena – GC2 - Orientação cultural para o conhecimento:

Hipóteses H.10.: A variável GC2 – Orientação cultural para o conhecimento apresenta um impacto positivo, estatisticamente significativo nas demais variáveis endógenas relativas à gestão do conhecimento:

H.10.1.: A variável GC2 apresenta um impacto positivo na variável GC1

H.10.2.: A variável GC2 apresenta um impacto positivo na variável GC3

H.10.3.: A variável GC2 apresenta um impacto positivo na variável GC4

IV. Hipóteses relativas à variável endógena – GC3 – Gestão estratégica do conhecimento

Hipóteses H.11.: A variável GC3 apresenta um impacto positivo na variável GC1

4.2.2.1.1.2. Avaliação do modelo base

O modelo relacional base estimado convergiu de forma adequada. Em termos analíticos a aplicação da formação como investimento parece associar-se de forma positiva com a orientação cultural para o conhecimento (**H.8.2.**) e com as práticas de gestão do conhecimento (**H.8.1.**). A perspectiva da compensação (baseada no mérito, no conhecimento, e em recompensas intrínsecas) prediz as práticas de gestão do conhecimento (**H.9.1.**), a orientação da cultura organizacional para o conhecimento (**H.9.2**) e a gestão estratégica do conhecimento (**H.9.3**) (cf. Quadro 72).

Quadro 72 - Índices de ajustamento para o modelo estrutural base estimado

Modelo	χ^2	<i>gl</i>	IFI	TLI	CFI	RMSEA*
Modelo Estrutural Base Estimado	4054.357	1207	.906	.900	.905	.047 (.045-.049), <i>p</i> =.999
Revisão (extracção de todas as relações estatisticamente não significativas)	4062.613	1211	.905	.900	.905	.047 (.045-.049), <i>p</i> =.999

* *p* < .001

A partir das dinâmicas relacionais hipotetizadas procurou-se reespecificar o modelo base retirando-se, apenas, quatro relações estatisticamente não significativas nesta primeira estimação. Deste modo, procedeu-se à extracção selectiva da relação entre a formação como investimento (PPFP1) e a gestão estratégica do conhecimento (GC3), não se encontrando suporte para a hipótese (H.8.3.). O mesmo ocorreu entre o primeiro e o segundo factor da gestão do conhecimento (H.10.1.), entre a dimensão informal da gestão social e discursiva do conhecimento (GC4) e a dimensão relativa à compensação (H.9.4.) e, ainda, entre aquela dimensão da gestão do conhecimento e a variável da formação como investimento (H.8.4.) (cf. Figura 15 e Quadro 73).

O modelo base reestimado revelou um ajustamento adequado: $\chi^2(1211 \text{ g.l.}) = 4062.613$, $\chi^2/df = 3.35$, IFI = .905, TLI = .900, CFI = .905, RMSEA = .047. com um intervalo de confiança de 90% entre .045 e .049, $p = .999$.

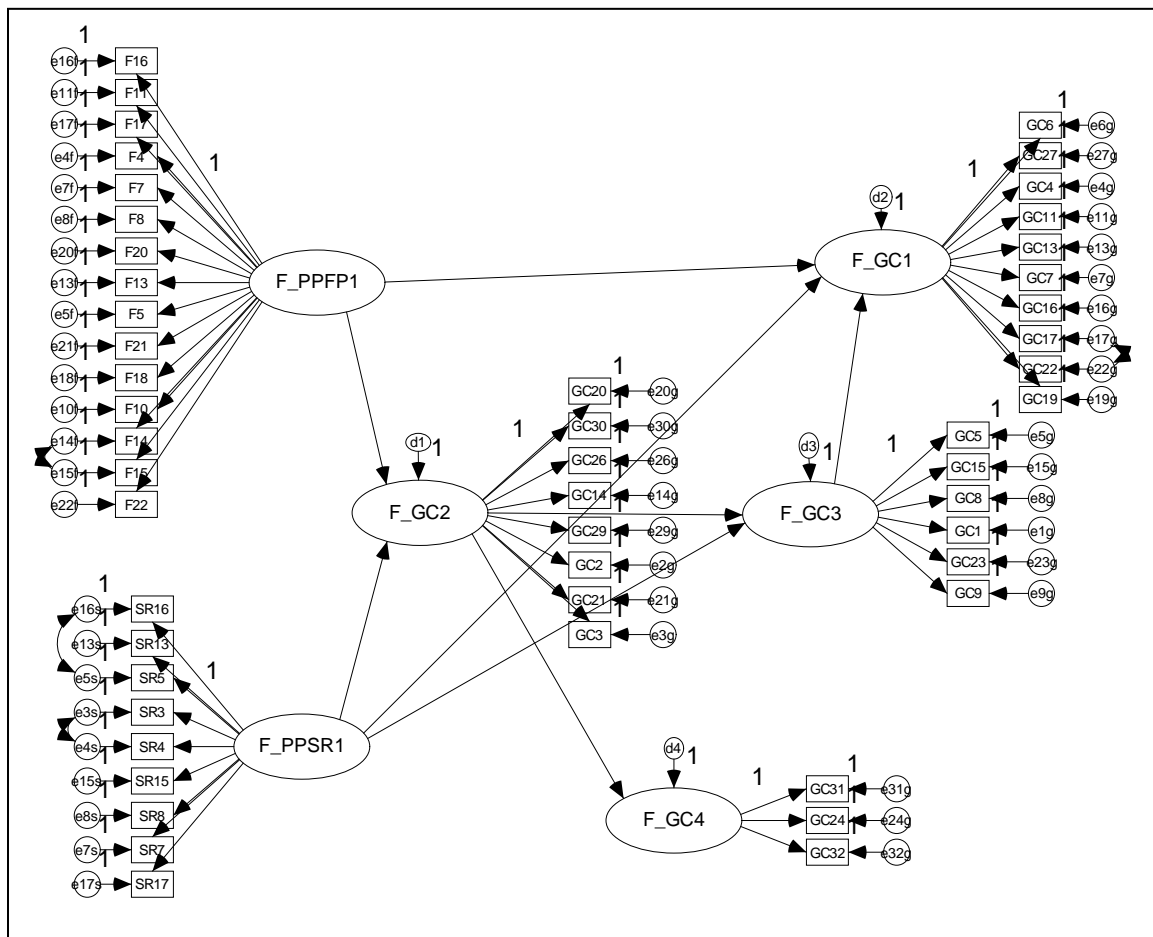


Figura 15 - Diagrama de caminhos (“Path Diagram”) do modelo base, com representação apenas das relações estatisticamente significativas [Extraído de: AMOS 17]

Quadro 73
Estimativas estandardizadas da solução final do modelo base

Critério		Preditor	Hipótese	Estimativas Estandarizadas
F_GC1	<---	F_PFP1	H.8.1.	.144
F_GC2	<---	F_PFP1	H.8.2.	.457
F_GC1	<---	F_PPSR1	H.9.1.	.351
F_GC2	<---	F_PPSR1	H.9.2.	.281
F_GC3	<---	F_PPSR1	H.9.3.	.127
F_GC3	<---	F_GC2	H.10.2.	.674
F_GC4	<---	F_GC2	H.10.3.	.625
F_GC1	<---	F_GC3	H.11.	.590

A partir dos valores das estimativas estandardizadas na solução final do modelo base²¹⁰ podemos fazer algumas considerações relativamente aos efeitos e sua magnitude. A magnitude do efeito consiste numa medida da força do relacionamento entre duas variáveis. Na verdade, revela-se importante saber não somente se uma determinada associação apresenta significância estatística, mas, também, no caso em que tal se verifica qual o tamanho e a magnitude dos efeitos²¹¹. Em situações práticas, os tamanhos do efeito são úteis para tomar decisões sobre os fenómenos. A título de exemplo, Cohen (1988) faculta intervalos de interpretação da magnitude dos efeitos para as ciências sociais, nomeadamente: tamanho pequeno do efeito: $r = 0.1 - 0.23$; moderado: $r = 0.24 - 0.36$; grande: $r = 0.37$ ou superior.

Aplicando esta grelha de análise às relações estatisticamente significativas podemos considerar que no âmbito da variável PFP1 – formação como investimento – esta apresenta um impacto esperado significativo, mas que se pode considerar de baixa magnitude na dimensão das práticas de gestão do conhecimento.

A associação entre esta variável da formação e a variável relativa à orientação cultural para o conhecimento permite apreender um impacto mais forte do que no caso anterior, podendo considerar-se no intervalo entre moderado a grande magnitude, nesta dimensão.

²¹⁰ O número de elementos não redundantes é neste modelo base de 1326 e o número de parâmetros a estimar é de 119. O número de graus de liberdade é conferido pelo diferencial entre estes valores, sendo aqui de 1207. Após a revisão apresentou 1211 graus de liberdade, relativos à diferença entre os 1326 elementos não redundantes e 115 parâmetros a estimar.

²¹¹ A adequação das relações não é indicativa de relações causais, mas, antes, de uma associação preditiva ou de determinação.

Aplicando o mesmo raciocínio ao preditor PPSR1 – Sistema de recompensas baseado no mérito, no conhecimento, e em recompensas intrínsecas – verificou-se, em primeiro lugar, um impacto de baixa magnitude na dimensão de gestão estratégica do conhecimento. Em segundo lugar, apresenta uma associação moderada com a orientação cultural para o conhecimento. Por fim, apresenta o efeito com maior peso, ainda que de intensidade moderada, na relação com a dimensão formal das práticas de gestão do conhecimento. Ao nível das relações hipotetizadas entre dimensões de gestão do conhecimento destacam-se, as associações, de grande magnitude, entre a orientação cultural para o conhecimento e a gestão social e discursiva do conhecimento (dimensão mais informal) e a gestão estratégica do conhecimento (dimensão de orientação externa). Para finalizar, referimo-nos à associação entre a gestão estratégica do conhecimento e a dimensão relativa às práticas de gestão do conhecimento, que apresenta um padrão de associação de importância significativa. Para além dos indicadores globais todos os parâmetros individuais apresentaram estimação adequada (cf. Quadros 74 e 75).

Quadro 74

**Estimativas estandardizadas da solução final do modelo base –
Quatro dimensões de gestão do conhecimento**

F_GC1	<i>Loading Factorial</i>	F_GC2	<i>Loading Factorial</i>	F_GC3	<i>Loading Factorial</i>	F_GC4	<i>Loading Factorial</i>
F_GC1 < GC6	.692	F_GC2 < GC20	.702	F_GC3 < GC5	.670	F_GC4 < GC31	.779
F_GC1 < GC27	.590	F_GC2 < GC30	.647	F_GC3 < GC15	.652	F_GC4 < GC24	.581
F_GC1 < GC4	.719	F_GC2 < GC26	.619	F_GC3 < GC8	.757	F_GC4 < GC32	.892
F_GC1 < GC11	.701	F_GC2 < GC14	.707	F_GC3 < GC1	.604		
F_GC1 < GC13	.610	F_GC2 < GC29	.697	F_GC3 < GC23	.672		
F_GC1 < GC7	.761	F_GC2 < GC2	.666	F_GC3 < GC9	.743		
F_GC1 < GC16	.646	F_GC2 < GC21	.674				
F_GC1 < GC17	.655	F_GC2 < GC3	.692				
F_GC1 < GC22	.634						
F_GC1 < GC19	.648						

Quadro 75

**Estimativas estandardizadas da solução final do modelo base –
Dimensões da formação (F_PFP1) e da compensação (F_PPSR1)**

F_PFP1	<i>Loading Factorial</i>	F_PPSR1	<i>Loading Factorial</i>
F_PFP1 < f22	.800	F_PPSR1 < SR17	.863
F_PFP1 < f15	.766	F_PPSR1 < SR7	.786
F_PFP1 < f8	.741	F_PPSR1 < SR8	.771
F_PFP1 < f10	.738	F_PPSR1 < SR15	.788
F_PFP1 < f18	.737	F_PPSR1 < SR4	.750
F_PFP1 < f21	.738	F_PPSR1 < SR3	.713
F_PFP1 < f5	.727	F_PPSR1 < SR5	.659
F_PFP1 < f13	.722	F_PPSR1 < SR13	.729
F_PFP1 < f20	.686	F_PPSR1 < SR16	.672
F_PFP1 < f14	.686		
F_PFP1 < f7	.649		
F_PFP1 < f4	.638		
F_PFP1 < f17	.652		
F_PFP1 < f11	.624		
F_PFP1 < f16	.595		

Em termos sumários, a partir dos resultados obtidos parece plausível um modelo de associação entre processos de formação²¹² e compensação²¹³ com processos de gestão do conhecimento. Ao nível das múltiplas dinâmicas relacionais a variável da formação como investimento (PPFP1) revelou-se um preditor da orientação cultural para o conhecimento (GC2) e das práticas de gestão do conhecimento (GC1). A variável relativa à compensação (PPSR1) prediz a orientação cultural para o conhecimento (GC2), a orientação formal da organização para a gestão estratégica do conhecimento²¹⁴ organizacional (GC3), numa lógica de alcance de vantagens competitivas e as práticas de gestão do conhecimento (GC1), enquanto processos formalmente instituídos, orientados maioritariamente para o conhecimento dito explícito por práticas formais. A gestão estratégica (GC3), por sua vez, influi nas práticas de gestão do conhecimento (GC1). A dimensão relativa à gestão social e discursiva do conhecimento (GC4), de cariz maioritariamente informal, não se associa de forma estatisticamente significativa, directa, com os processos de gestão dos recursos humanos. Assente num conhecimento maioritariamente tácito, permite revelar a percepção dos actores organizacionais e a conotação atribuída a interacções informais, relacionadas com a construção e difusão social do conhecimento, facilitadoras ou limitadoras de práticas discursivas e desenvolvimento de linguagens e de um léxico de entendimento partilhado. Assume-se como sendo fortemente influenciada, apenas, pela orientação cultural para o conhecimento (GC2). Rebelo (2006) menciona que muitas das aprendizagens positivas para as organizações ocorrem a partir da informalidade e em actividades não estruturadas, alertando para a importância de se desenvolver uma cultura organizacional de suporte destas aprendizagens.

Os processos de formação e compensação com uma orientação valorativa dos recursos humanos e do conhecimento revelam uma associação directa com os processos que se podem considerar mais formais, deliberados ou até intencionais. A influência nas dinâmicas informais e no potenciar do conhecimento de natureza tácita não parece

²¹² A primeira variável exógena (PPFP1) refere-se a uma perspectiva de valorização da formação enquanto investimento estratégico, colocando a ênfase no desenvolvimento dos colaboradores numa lógica proactiva. A formação profissional é percebida como relevante; é valorizada e planeada, assumindo-se como valor partilhado, integrante da cultura. A formação é encarada como um meio de desenvolvimento individual e organizacional.

²¹³ A segunda variável exógena (PPSR1) reflecte uma perspectiva da recompensa baseada no mérito, na valorização do contributo para o colectivo e no reconhecimento de uma dimensão intrínseca das recompensas.

²¹⁴ A partir de uma crescente consciência interna do que se conhece, assume-se a utilização dos pontos fortes e fracos, reconhecidos internamente, na minimização e potenciação estratégica de ameaças e oportunidades contingencialmente determinadas.

ocorrer de forma directa, tenderá a ocorrer de modo indirecto, pelo contributo para a criação de uma moldura, de uma atmosfera, de um clima e contexto organizacional catalisador do desenvolvimento de processos de gestão do conhecimento. Esta atmosfera, por sua vez, não parece constituir-se, contrariamente ao expectável, como factor determinante no incremento de processos formais, ao nível das práticas de gestão do conhecimento.

Verificou-se que no que diz respeito à dimensão informal da gestão do conhecimento, associada com dinâmicas sociais informais, com a criação de uma linguagem comum e partilhada se verificou que apenas a orientação cultural para o conhecimento a poderá estimular. À semelhança do reflectido nos estudos anteriores, haverá aqui uma dimensão onde os esforços formais intencionais não apresentam impacto directo, estando mais dependente de processos espontâneos, naturais, emergentes da natureza cultural organizacional. Estes processos obrigam-nos a reflectir sobre a dimensão não controlável, tácita, do conhecimento e seus processos de gestão. Uma dimensão não directamente controlável, que depende de um certo caos organizado para emergir, acontecer e se desenvolver. Pode ser facilitada a montante, mas não directamente incitada. Na óptica dos trabalhadores consiste, por vezes, em práticas não intencionais, não realizadas de forma instrumental e orientada para resultados. São processos, movimentos, comportamentos e relações produto da matriz cultural. Espaços informais de partilha do conhecimento, mas também de revelação espontânea do desconhecimento. Os processos de recursos humanos não se associam directamente com esta dimensão. No ponto oposto desta dimensão informal surgem as práticas de gestão do conhecimento. A dimensão formal e intencional, a partir da qual, de forma deliberada, se procura controlar, consciencializar e otimizar a criação, a partilha, a memorização, a recuperação e aplicação do conhecimento. Revelou-se uma dimensão influenciada pela formação, pelas estratégias de compensação, pela orientação cultural, mas sobretudo por aquilo que resulta da orientação estratégica. As práticas formais internas são conduzidas pela orientação e relevância estratégica da gestão do conhecimento. Esta dimensão de alerta face aos processos orientados estrategicamente para o exterior, para a envolvente, é condicionada pela orientação cultural e pode ser estimulada pelos sistemas de recompensa. Na relação entre processos de recursos humanos e processos de gestão do conhecimento, a dimensão da orientação cultural para o conhecimento assume-se como uma plataforma integradora de influências, também de contributos dos diferentes processos de gestão dos recursos humanos e

redistribuirá influências pelos processos informais e estratégicos. Os processos formais e estratégicos são ainda influenciados directamente, mas de forma moderada, pela aplicação da formação e da compensação.

Será importante referir, ainda, que a orientação cultural para o conhecimento não assumiu, nesta amostra, um impacto directo na dimensão formal de gestão do conhecimento. Pelo que se pode pensar que uma orientação cultural para o conhecimento se associa, de forma significativa, com as dimensões informais de gestão do conhecimento, mas o mesmo não parece ocorrer, de forma estatisticamente significativa, com um incremento das práticas formais e orientadas para um conhecimento maioritariamente explícito. Esta ideia, que contraria em parte o expectável, parece reforçar a lógica de que uma organização com uma elevada aplicação de uma orientação cultural para o conhecimento não é necessariamente uma organização com elevada aplicação de práticas formais de gestão do conhecimento, mas antes, uma organização com um potencial elevado de potenciação dos recursos e processos relativos, sobretudo, ao conhecimento maioritariamente tácito, não determinando, nem garantindo, os processos formais, orientados para um conhecimento de natureza maioritariamente explícita.

Embora tenhamos partido de um posicionamento conceptual²¹⁵ onde os processos de gestão dos trabalhadores podem assumir um papel relevante ao nível da orientação dos pressupostos e na modelação de uma atmosfera cultural na organização, que tenderá por sua vez a favorecer demais processos, quer estratégicos, quer informais. Somos também conduzidos, dialecticamente, a relativizar estas relações, devido, sobretudo, às investigações que têm reforçado a necessidade de ser cauteloso face à capacidade efectiva dos processos de gestão de, deliberadamente, modelarem uma determinada orientação cultural, ou a própria cultura organizacional.

Hwang (2003) sugeriu que as estratégias de formação deverão estar alinhadas com questões estruturais e culturais, no sentido de se potenciar a capacidade colectiva de aprendizagem. Carter e Scarbrough (2001) consideraram que o contexto cultural prevalecente actuará como um factor relevante na modelação das atitudes dos colaboradores face à partilha do conhecimento, na determinação do que é ou não é conhecimento e na determinação da sua relevância. As práticas de gestão de recursos humanos poderiam ser cruciais na construção e desenvolvimento de ambientes

²¹⁵ Que os dados e resultados obtidos até ao momento parecem tendencialmente não desconfirmar.

organizacionais que potenciasssem a mobilização da base de recursos organizacionais pela nutrição sistemática do capital humano e social. Os autores procuram ilustrar como as práticas de gestão não se operam num vazio teórico, antes requerem compatibilização e cuidada coordenação com as demais dimensões processuais organizacionais. Apesar de defenderem que a gestão dos recursos humanos pode facultar um contributo importante para a gestão organizacional do conhecimento destacam as suas limitações, pois embora possam influenciar são incapazes de comandar factores mediadores, por vezes cruciais. Sinalizam, ainda, os aspectos temporais da intervenção em gestão de recursos humanos. Exemplificam que uma cultura organizacional que se revele resistente ao desenvolvimento da gestão do conhecimento será reflexo de uma construção histórica na organização, ao longo do tempo, logo, não passível de alteração directa e temporalmente imediata pela intervenção de quaisquer processos de gestão dos recursos humanos. Currie e Kerrin (2003) consideraram o tributo que as práticas de gestão de recursos humanos poderiam proporcionar, influenciando na estruturação e na cultura organizacionais de uma organização. Apresentam um estudo de caso detalhado onde explicitam uma situação de fracasso de iniciativas de gestão do conhecimento, onde, apesar da utilização de práticas de gestão de recursos humanos, as questões culturais profundas se sobrepuseram e se reflectiram na inibição da partilha e disseminação do conhecimento. A partir deste caso denotam que a cultura estará para além do controlo estrito dos processos formais de gestão, também dos relativos aos recursos humanos. Fazendo nossas as palavras de Hislop (2009):

...a culture that emphasizes and encourages active participation in knowledge management initiatives can be reinforced by HRM practices such payments systems, or training and development schemes. However, culture is not reducible purely to the HRM practices employed by an organization (p. 245).

Esta reflexão teórico-conceitual despoletou um exercício que concluirá o primeiro estudo empírico e que visará apresentar a comparação entre um modelo de equações estruturais estimado, no confronto com dois modelos alternativos, adoptando a estratégia de modelos concorrentes. A partir destes procurar-se-á explorar, nesta amostra, o posicionamento específico da variável - orientação cultural para o

conhecimento - face aos processos de gestão dos recursos humanos e do conhecimento analisados²¹⁶.

4.2.2.1.2. Análise de dinâmicas de confluência e de influência a partir de modelos de equações estruturais concorrentes

No teste de adequação de modelos estruturais e no sentido de reforçar a legitimidade do modelo base proposto considerou-se importante a comparação de modelos concorrentes por meio da restrição de um número diferente de relações entre variáveis, o que permite diferenciar o número de parâmetros a serem estimados (Pilati & Laros, 2007). A abordagem final, neste ponto, passará, assim, pela avaliação e comparação do modelo base proposto, nos pontos anteriores, com dois modelos concorrentes, que actuam como explicações alternativas e como um teste adicional à sua robustez conceptual e estatística.

A estratégia de modelos concorrentes compara o modelo base proposto com modelos alternativos. Na verdade, à medida que a complexidade dos modelos aumenta o número de modelos equivalentes aumenta exponencialmente²¹⁷. Qualquer modelo de equações estruturais é, quando muito, apenas uma das aproximações à realidade possíveis (Marôco, 2010). De acordo com a perspectiva de Hair et al. (2010), esta estratégia considera-se mais rigorosa do que a mera estratégia de modelação confirmatória, onde não se consideram modelos alternativos que possam ajustar-se melhor ou, pelo menos, tão bem como o proposto. Na verdade, ter apenas um ajustamento aceitável não garante que um outro modelo não se ajuste de melhor forma ou pelo menos tão bem quanto aquele. Pilati e Laros (2007), a partir da noção epistemológica falsificacionista de produção do conhecimento, argumentam que se um modelo é corroborado pelos dados não implica que tenha sido provado como verdadeiro, mas, sim, tão-somente, que o modelo não foi dado como falso, não se excluindo a existência de modelos alternativos.

²¹⁶ Importando e expandindo uma questão de Neves (2002) indagamos: serão os processos de gestão dos recursos humanos e de gestão do conhecimento isentos de influência cultural ou, pelo contrário, radicarão e influirão na orientação cultural.

²¹⁷ Os modelos aninhados têm os mesmos constructos mas diferem em termos do número ou tipo de relações causais representadas. Os modelos equivalentes são modelos comparáveis que têm o mesmo número de graus de liberdade mas diferem em um ou mais caminhos.

Os procedimentos de especificação e identificação de dois modelos concorrentes assentaram em interrogações conceptuais no posicionamento do segundo factor medido pelo instrumento “GC”, denominado “orientação cultural para o conhecimento”, que surge no modelo base na interface entre os processos e, agora, num primeiro modelo concorrente, como variável exógena e ainda, num segundo modelo concorrente, como variável endógena.

Procurar-se-á, a partir daqui, descrever de forma sucinta métodos de estimação dos parâmetros, definir índices de ajustamento e valores de referência, apresentar coeficientes estimados e seu teste de significância, interpretando e apresentando, comparativamente, os índices de ajustamento dos modelos concorrentes hipotetizados face ao modelo base estimado apresentado.

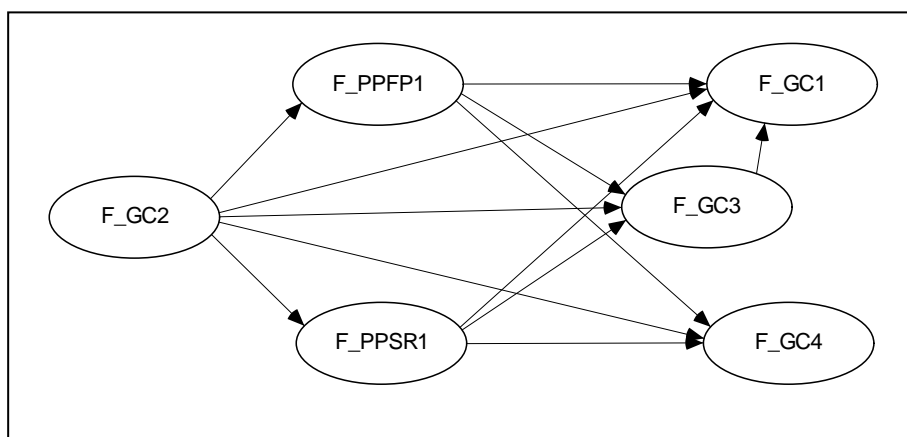


Figura 16 - Representação pictórica da lógica conceptual hipotética subjacente à especificação do I modelo estrutural concorrente

A lógica conceptual subjacente à especificação do primeiro modelo concorrente radica no posicionamento da variável relativa à orientação cultural para o conhecimento como variável exógena, a montante de todas as variáveis e com relações hipotetizadas face a todas as variáveis (cf. Figura 16). Na base conceptual deste posicionamento está presente a ideia de que a cultura e as orientações culturais pré-existem e, deste modo, apresentam o potencial de influir e moldar a orientação dos processos organizacionais de gestão, relativos aos recursos humanos e do conhecimento, não sendo por eles directamente influenciada. O contexto cultural organizacional prevalecente actuaria como um factor relevante na determinação dos pressupostos dos processos de gestão.

Quadro 76 - Índices de ajustamento para o I modelo estrutural concorrente²¹⁸

Modelo	χ^2	gl	IFI	TLI	CFI	RMSEA*
I Modelo Estrutural Concorrente (OCC Antecedente)	4141.733	1208	.903	.897	.902	.048 (.046-.049), $p = .989$
Revisão (extracção de todas as relações estatisticamente não significativas)	4158.371	1213	.902	.897	.902	.048 (.046-.049), $p = .989$

* $p < .001$

No que diz respeito à análise integral, o conjunto de índices de ajustamento de adequação do modelo revelou estar próximo do nível satisfatório, indicando ajustamento entre os dados e o modelo hipotético (cf. Quadro 76).

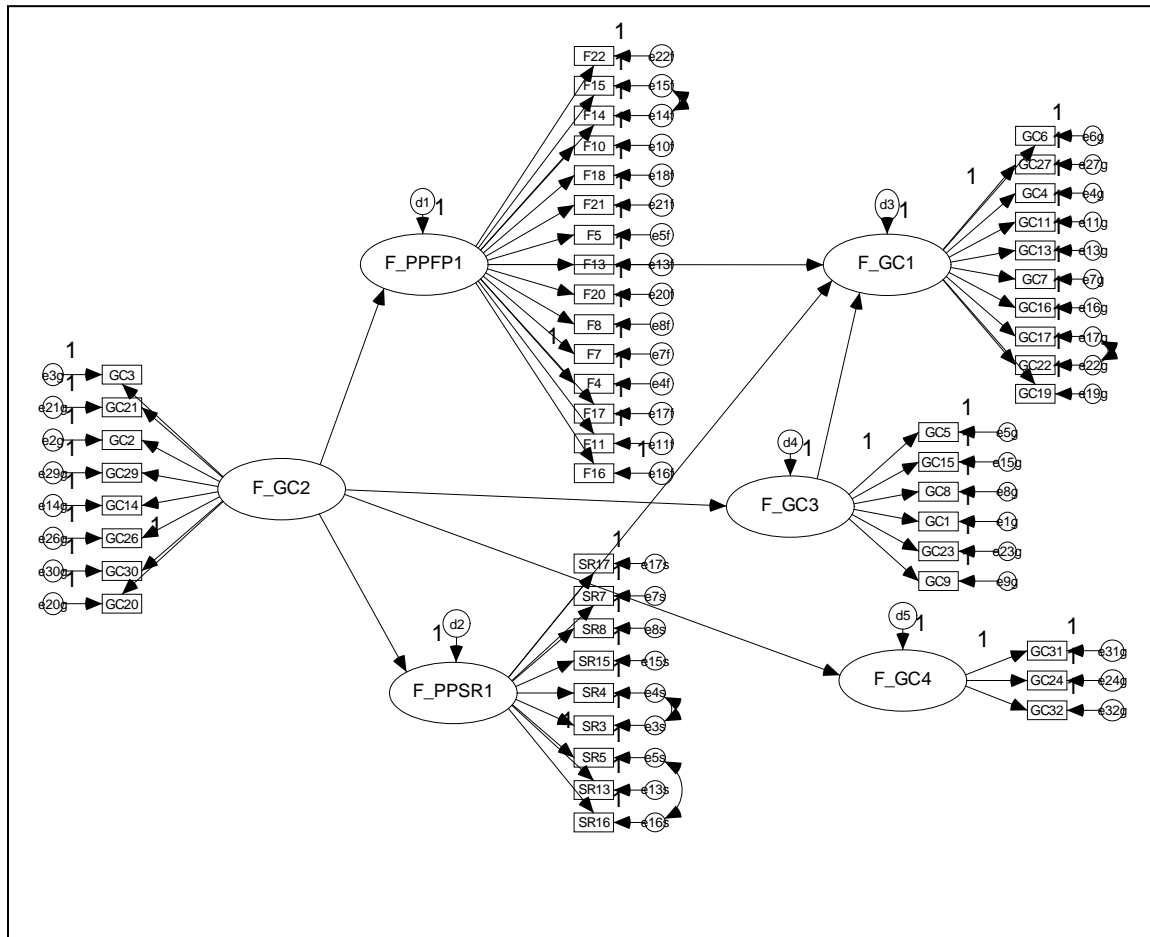


Figura 17 – Diagrama de caminhos (“Path Diagram”) de I modelo estrutural concorrente, com representação das relações estatisticamente significativas [Extraído de: AMOS 17]

²¹⁸ O número de elementos não redundantes é neste I modelo concorrente de 1326 e o número de parâmetros a estimar é de 118. O número de graus de liberdade é conferido pelo diferencial entre estes valores, sendo aqui de 1208. Após a revisão apresentou 1213 graus de liberdade, relativos à diferença entre os 1326 elementos não redundantes e 113 parâmetros a estimar.

A análise de parâmetros particulares, neste primeiro modelo concorrente, em termos de significância estatística, conduziu-nos a uma revisão para extracção da relação hipotetizada entre a orientação estratégica da gestão do conhecimento (GC3) e a variável da formação investimento. Foi, igualmente, eliminada a relação entre a gestão estratégica do conhecimento e a relativa aos sistemas de recompensas baseados no mérito, no conhecimento, e em recompensas intrínsecas (cf. Figura 17).

A solução revista apresenta ao nível do teste do Qui-Quadrado um valor estatisticamente significativo ($\chi^2=4158,371$, 1213 g.l., $p<.001$). A análise complementar dos diversos índices de ajustamento demonstrou que os valores dos índices IFI, do TLI e do CFI oscilam entre .897 e .902, articulados com o RMSEA, cujo valor obtido de .048, num intervalo de confiança de 90% entre (.046 – .049), $p =.989$, conduzem-nos, em termos globais, à não rejeição do modelo hipotético concorrente, nem à prossecução da sua reespecificação.

Quadro. 77
Estimativas estandardizadas da solução final
do I modelo concorrente

Critério		Preditor	Estimativas Estandarizadas
F_PFP1	<---	F_GC2	.633
F_PPSR1	<---	F_GC2	.567
F_GC3	<---	F_GC2	.751
F_GC4	<---	F_GC2	.621
F_GC1	<---	F_PFP1	.151
F_GC1	<---	F_PPSR1	.372
F_GC1	<---	F_GC3	.592

No que diz respeito ao tamanho ou magnitude do efeito e da associação entre as variáveis a orientação cultural para o conhecimento, assume-se como variável fortemente associada quer com a perspectiva da formação investimento, quer com os sistemas de recompensa baseado no mérito, no conhecimento, e em recompensas intrínsecas. O padrão de relações adicionais está alinhado com o detectado no modelo base, onde a orientação cultural se associa também de forma intensa com a gestão estratégica e com a gestão social e discursiva do conhecimento. A formação associa-se de forma ténue e os sistemas de recompensa apresentam uma relação de magnitude moderada com as práticas de gestão do conhecimento. Por fim, a gestão estratégica

associa-se com as práticas de gestão do conhecimento com grande magnitude (cf. Quadro 77).

No âmbito da especificação e estimação do segundo modelo concorrente²¹⁹, na sequência do fio condutor lógico do modelo base e do primeiro modelo concorrente, procurou testar-se a variável orientação cultural para o conhecimento agora como variável endógena, estando associada, à partida, a todas as demais e sendo um produto das suas orientações (cf. Figura 18).

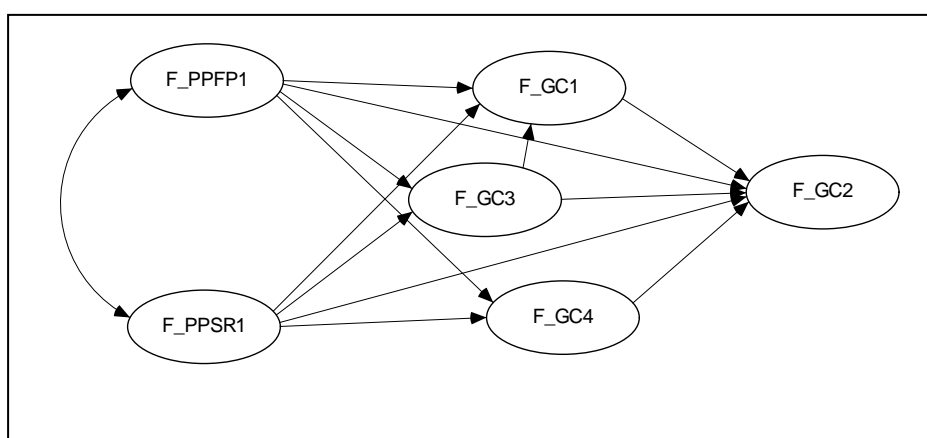


Figura 18 – Representação pictórica da lógica conceitual hipotética subjacente à especificação do II modelo estrutural concorrente

O teste do Qui-Quadrado de ajustamento dos dados para o modelo hipotético do II modelo concorrente revelou, conforme expectável pela amplitude da amostra, um valor estatisticamente significativo ($\chi^2=4128.024$, 1207 g.l., $p<.001$). A análise complementar dos diversos índices de ajustamento demonstrou que os valores dos índices IFI, do TLI e do CFI oscilam entre .897 e .903, articulados com o RMSEA, cujo valor obtido de .048, (.046-.049), $p =.991$ se revelam indicadores de um ajustamento à partida aceitável (cf. Quadro 78).

Foram excluídos num exercício de revisão as relações que se apresentaram estatisticamente não significativas, nomeadamente entre a variável da compensação e a orientação cultural para o conhecimento e, também, entre as práticas de gestão do

²¹⁹ Após a revisão apresentou 1209 graus de liberdade, relativos à diferença entre os 1326 elementos não redundantes e 115 parâmetros a estimar.

conhecimento e a orientação cultural para o conhecimento. Esta alteração não interferiu de forma significativa nos valores dos diferentes índices de ajustamento (cf. Figura 19).

Quadro 78
Índices de ajustamento para o II modelo estrutural concorrente

Modelo	χ^2	gl	IFI	TLI	CFI	RMSEA*
II Modelo Estrutural Concorrente (OCC consequente)	4128.024	1207	.903	.897	.903	.048 (.046-.049), $p = .991$
Revisão (extracção de todas as relações estatisticamente não significativas)	4134.053	1209	.903	.897	.903	.048 (.046-.049), $p = .992$

* $p < .001$

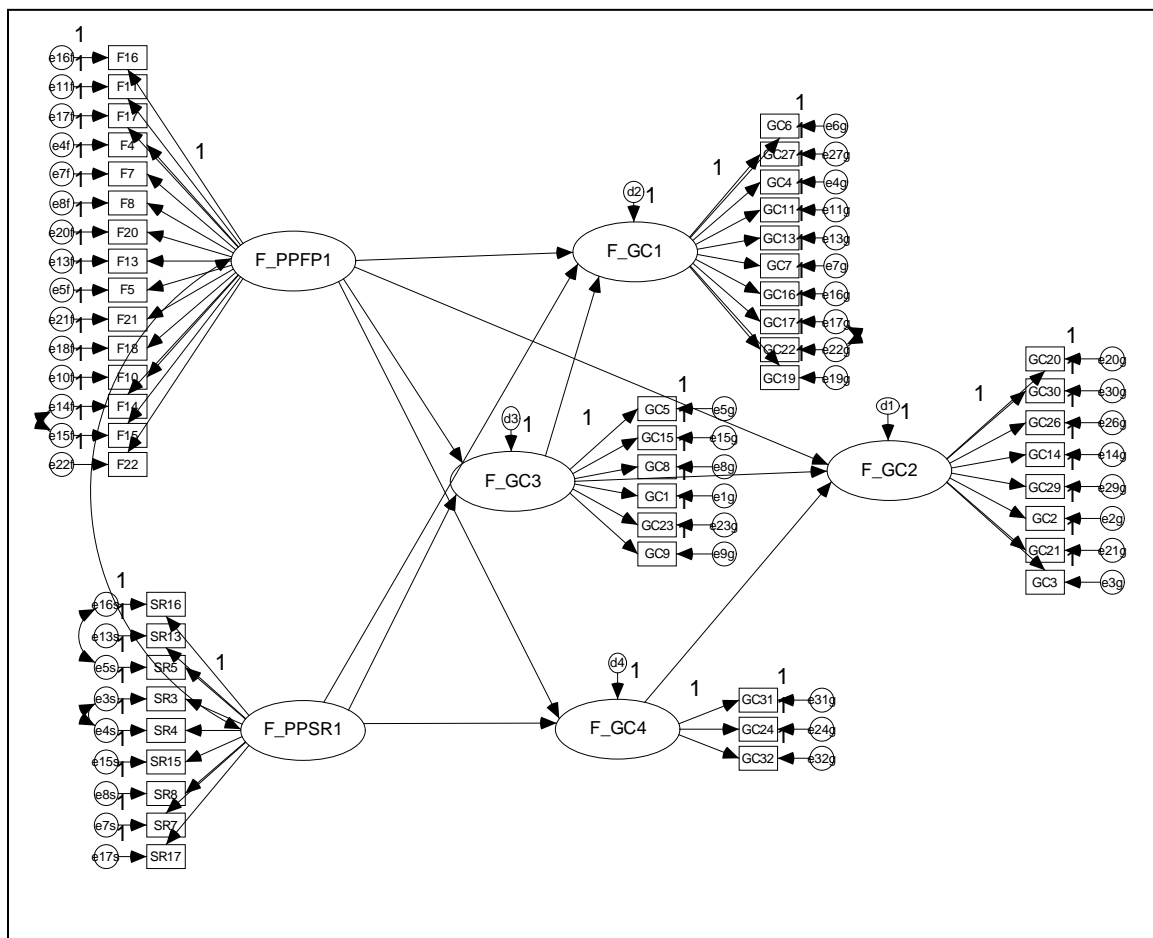


Figura 19 – Diagrama de caminhos (“Path Diagram”) do II modelo estrutural concorrente, com representação das relações estatisticamente significativas [Extraído de: AMOS 17]

Quadro 79
Estimativas estandardizadas da solução final
do II modelo concorrente

Critério	Preditor	Estimativas Estandarizadas
F_GC3	<--- F_PPFP1	.336
F_GC4	<--- F_PPFP1	.227
F_GC4	<--- F_PPSR1	.234
F_GC3	<--- F_PPSR1	.311
F_GC1	<--- F_PPFP1	.144
F_GC2	<--- F_PPFP1	.263
F_GC1	<--- F_PPSR1	.351
F_GC2	<--- F_GC3	.480
F_GC2	<--- F_GC4	.353
F_GC1	<--- F_GC3	.582

Realizando uma análise e apreciação orientada para a magnitude dos efeitos (cf. Quadro 79), segundo os intervalos de Cohen (1988), constata-se neste II modelo concorrente um efeito baixo a moderado das variáveis relativas à formação como investimento e compensação nas dimensões gestão estratégica do conhecimento e, também, um efeito na dimensão informal de gestão social e discursiva do conhecimento. (A existência deste efeito ainda que de baixa magnitude reforça a existência no modelo base de um efeito indirecto, que tenderá a ocorrer via orientação cultural para o conhecimento para dimensão informal da gestão do conhecimento).

Denotou-se, ainda, a relação forte entre a gestão estratégica e as práticas de gestão do conhecimento. A formação apresenta também um impacto moderado na orientação cultural para o conhecimento. A relação considera-se também moderada entre a gestão social e discursiva do conhecimento e a orientação cultural para o conhecimento e também entre a gestão estratégica e orientação cultural para o conhecimento.

4.2.2.1.2.1. Discussão dos resultados a partir da avaliação comparativa de modelos estruturais

A análise individual e comparada dos três modelos estimados permite ponderar a sua plausibilidade estatística, revelando-se valores próximos em termos de índices de ajustamento absoluto, incremental e parcimonioso (cf. Quadro 80). No entanto, considera-se que o modelo base para além de, em termos conceptuais, se nos ter oferecido como um modelo lógico na explicação da interacção entre estas variáveis, no contexto em análise, também sob o ponto de vista do ajustamento apresenta, de forma absoluta e comparativa, valores tendencialmente mais adequados de ajustamento.

Quadro 80
Comparação de índices de ajustamento nos modelos concorrentes face ao modelo base

Medida de qualidade do ajustamento	Modelo estimado	Modelos Concorrentes	
		I Modelo	II Modelo
<i>Medidas de Ajustamento Absoluto</i>			
Qui-quadrado (χ^2)	4054.357	4158.371	4134.053
Graus de liberdade (<i>gl</i>)	1211	1213	1209
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	047 (.045 -.049), $p = .999$.048 (.046 -.049), $p = .989$.048 (.046-.049), $p = .992$
<i>Medidas de Ajustamento Incremental</i>			
Confirmatory Fit Index (CFI)	.905	.902	.903
Índice de ajuste normado (NFI)	.900	.897	.897
Índice de Tucker-Lewis (TLI)	.900	.897	.897
<i>Medidas de Ajustamento Parcimonioso</i>			
Índice de ajuste normado parcimonioso (PNFI)	.827	.825	.823
Akaike Information Criterion (AIC)	4292.613	4384.371	4368.053

Para além de uma análise, em absoluto, da adequação dos diferentes indicadores de ajustamento, numa lógica comparativa, de acordo com Byrne (2009) e Pilati e Laros (2007) o índice AIC (*Akaike Information Criterion*) permite a comparação de dois ou mais modelos. Valores positivos menores indicam parcimónia, na comparação entre modelos alternativos. Os modelos que obtiverem valores menores indicam que possuem melhor ajustamento. Para a análise dos índices é importante considerar os graus de liberdade do modelo, que nesse caso está relacionado ao número de parâmetros estimados. Deste modo, ao se utilizar o AIC para teste de adequação, para além da diminuição do valor absoluto dos índices é importante a relação entre o valor do índice

e o número de parâmetros a estimar, e não simplesmente atender à diminuição do valor absoluto dos indicadores. Assumindo este critério comparativo o modelo estimado, onde a orientação cultural surge na interface, assume o valor menor (4292.613:115=37.33), seguido do II modelo concorrente, onde a variável surge como endógena ou consequente (4368.053:115=37.98) e, por fim, o I modelo concorrente onde a orientação cultural para o conhecimento se assumiu como exógena, ou antecedente (4384.371:113=38.80).

A partir dos resultados dos modelos de equações estruturais especificados, estimados e agora avaliados e dos princípios epistemológicos subjacentes à sua concepção, considera-se que saiu reforçada a ideia de que quando um modelo é corroborado pelos dados, isto não implica que esse modelo tenha sido (com)provado e dado como sendo verdadeiro, mas, antes, que este modelo não foi refutado. Este facto, como se verificou pela existência de pelo menos dois modelos concorrentes, com ajustamentos considerados aceitáveis, não implica a ausência de modelos alternativos que possam, também, ser dados como não “falseados”.

Pode considerar-se, para terminar, o primeiro estudo empírico exposto subsidiário, em termos metodológicos e nos seus principais resultados, de ideias chave já evidenciadas e sinopticamente apresentadas em estudos prévios.

Neste particular, destacam-se fundamentalmente os trabalhos de Yahya e Goh (2002), cujos resultados sugeriram que uma organização que se caracteriza pela aplicação de processos de gestão do conhecimento requereria abordagens de gestão distintas das de uma organização que não valoriza o conhecimento, assim como o trabalho de López, Peón e Ordás (2006) onde se reafirmou a ideia base de que nem todas as configurações de gestão dos recursos humanos seriam igualmente eficazes, no que à operância dos processos de aprendizagem e relativos ao conhecimento dizia respeito. A partir dos resultados apresentados deste primeiro estudo empírico considera-se que os processos de gestão do conhecimento são influenciados de forma diferencial por abordagens de gestão dos recursos humanos. Reforça-se a não neutralidade (operativa e aplicativa) da gestão do conhecimento face à natureza e orientação de processos organizacionais nucleares, de gestão do trabalho e dos trabalhadores. Recuperando os trabalhos de Shih e Chiang (2005) sobre o alinhamento estratégico de processos de gestão reforça-se nos estudos com a amostra de organizações estudada a compreensão da integração e o sentido da convergência entre processos de gestão dos recursos humanos, numa perspectiva valorativa, e do conhecimento.

**CAPÍTULO IV – SEGUNDO ESTUDO – PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DE
GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E DE GESTÃO DO CONHECIMENTO –
ANÁLISE DE DOIS CASOS ORGANIZACIONAIS NO SECTOR DA CERÂMICA**

1. METODOLOGIA

1.1. Fundamentos e opções metodológicas

Como complemento de uma perspectiva global e de diagnóstico de abrangência sectorial, a presente investigação assumiu, também, como objectivo particular, a compreensão experiencial, a identificação e caracterização de iniciativas e práticas organizacionais específicas de conceptualizar e operacionalizar a formação e de gerir os recursos humanos, cujas características, modos e pressupostos se evidenciassem como elementos contextuais alinhados e convergentes com objectivos de desenvolvimento, fomento da partilha e da aplicação do conhecimento crítico das e nas organizações, via processos de gestão.

De acordo com Yin (1994), a selecção e configuração das opções metodológicas é correlata das questões sob investigação. Na verdade, a opção pelos meios e métodos empíricos subjaz à natureza da situação e problema em estudo: “...different problems and different situations call for different strategies (Whyte, 1991, p. 8). Com Avison, Lau, Myers e Nielsen (1999) consideramos que o poder explicativo e robustez metodológica advém do confronto com a situação e com a maior ou menor adequação aos tópicos sob investigação, àquilo que se procura analisar, explicar e/ou descrever. Como referem Cassel e Symon (1995) as metodologias quantitativas e qualitativas são apropriadas para diferentes tipos e problemas de investigação e é a investigação que determina (ou deveria determinar) o tipo de abordagem metodológica a utilizar. Este ponto de vista faculta uma abordagem integrativa, possibilitadora de utilização mista ou conjunta de estratégias quantitativas e qualitativas. Apesar disto as metodologias ditas qualitativas têm sido muitas vezes subvalorizadas na investigação em Psicologia (Henwood & Pidgeon, 1992) e até preteridas não tanto por aspectos de valia metodológica mas de preconceitos ideológicos: “...We believe that the determination of research method is not just one of appropriateness or philosophy but of ideology – what constitutes ‘valued’ research?” (Cassel & Symon, 1995, p. 7).

A reflexão epistemológica e a contextualização social dos processos de investigação tem sido dominada por um conflito, ora latente, ora manifesto, entre duas formas de conceber e fazer ciência (Henwood & Pidgeon, 1992). Uma primeira, modelada nas ciências naturais, que enfatiza as observações empíricas e quantificáveis e uma segunda, derivada das ciências sociais e humanas, que coloca o foco na informação holística e

qualitativa, com base em designs mais flexíveis e pouco pré-especificados (Robson, 2002) e abordagens interpretativas. Esta oposição dialéctica parece implicar aspectos mais arraigados e profundos do que diferentes estratégias de recolha de dados²²⁰ ou meras questões de índole praxiológica ou metodológica. No limite, o que parece estar em causa são objectivos de investigação profundamente distintos, filosofias humanas e epistemologias diversas (Cassel & Symon, 1995). Uma dita “lógico-positivista”²²¹ que considera uma única realidade social objectiva, independente dos sentimentos e das crenças dos indivíduos. Uma outra, mais “naturalista-fenomenológica”, que postula a existência de múltiplas dinâmicas e realidades sociais, construídas pelos indivíduos e abordáveis pela via da (con)vivência e da empatia, como todo o fenómeno e análise social (Simões, 1990). Os métodos qualitativos emergem de paradigmas fenomenológicos e interpretativos, enfatizam abordagens construtivistas e relativizam a possibilidade de apreensão objectiva da realidade (Cassel & Symon, 1995).

Como em outros domínios científicos, a investigação no quadro das ciências da organização assume como pontos de partida determinados pressupostos sobre a natureza da realidade que investiga (Gomes, 1994a). Os paradigmas clássicos, ditos objectivos, têm dominado as grelhas de leitura e os quadros de referência da análise organizacional, revelando-se contemporaneamente resquícios de mudança. Para Santos (2000), a “caracterização da crise do paradigma dominante traz consigo o perfil do paradigma emergente” (p. 70). O positivismo²²² parte do pressuposto de que todo o comportamento pode e deve ser identificado e controlado a partir duma lógica de causa-efeito, contudo, na vida real, enquanto contexto natural, é problemática a condução de investigações e manipulações puramente experimentais:

Most "things" in organizations are actually relationships, variables tied together in systematic fashion. ... The word organization is a noun, and it is also a myth. If you look for an organization you won't find it. What you will find is that there are events, linked together, that transpire within concrete walls and these sequences, their pathways, and their

²²⁰ As técnicas não são, em si mesmas, positivistas ou fenomenológicas. É o modo como são usadas e a forma como os dados são interpretados que definem as assumpções epistemológicas em que se sustentam (Hartley, 1995).

²²¹ A visão tradicional da ciência como representação objectiva do mundo, natural ou social, introduziu a “ideologia profissional” que faz do cientista uma figura identificada com normas de universalidade, imparcialidade e neutralidade como se fossem emanações da “razão” – mãe da “verdade” (Esteves, 1986).

²²² A assumpção por detrás do paradigma positivista apologiza a existência de uma realidade objectiva, passível de ser revelada através do método científico e uma forte focalização na medição de relações entre variáveis com recursos estatísticos. A medida é fidedigna, válida e generalizável nas suas predições causa e efeito. A teoria é deduzida como resultado do teste de hipóteses de investigação (Cassel & Symon, 1995).

timing are the forms we erroneously make into substances when we talk about an organization. ... Events inside organizations and organisms are locked into causal circuits that extend beyond these artificial boundaries (Weick, 1979, p. 88).

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

No quadro organizacional, alguns problemas tornam-se tão complexos que não podem ser explicados com recurso a causas singulares ou desarticuladas do contexto de onde irrompem. Os efeitos têm causas múltiplas, as causas têm efeitos múltiplos, tudo isto, surgindo numa intrincada teia de relações intra e inter-organizacionais (Canavarro, 2005). Há toda uma não linearidade básica nos sistemas humanos de onde emerge a necessidade de se abordar a realidade organizacional não como uma realidade inquestionavelmente objectiva, concreta e independente dos agentes da sua definição como até ao início da década de 1970 se considerou, mas como uma realidade subjectiva, essencialmente como uma entidade socialmente construída (Jordão, 1998; Weick & Roberts, 1993). O comportamento (individual e organizacional) é percebido não como um resultado de um número finito e discreto de variáveis (algumas das quais rigorosamente controladas), mas antes, como ‘lived experience’ (Cassel & Symon, 1995). Magalhães (2005), referindo-se a ideias de Varela (1984), assevera uma mudança na epistemologia científica que se interessa, actualmente, não tanto em ver a realidade e

o mundo como uma fotografia, mas que se ocupa da criação do mundo “laying down of a world” (p. 57) onde o sujeito e o objecto emergem por mútua especificação.

Parafraseando pensamentos de Abreu (1990), destacados por Gomes (1994b), assoma-se-nos que enquanto persistir a busca alquímica de uma realidade como algo exterior, perscrutável sob um prisma de objectividade²²³, as Ciências Sociais, renegando a essência da sua natureza e a especificidade dos seus objectos de estudo, estarão a condenar-se a nunca a atingirem, deixando-se conduzir para domínios e modelos de concepção científica que em nada as favorecem. Aludindo literalmente às palavras dos autores:

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

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

A investigação científica em determinadas valências da Psicologia e o foco sobre determinados problemas encerra muitas vezes desafios que inviabilizam a utilização de abordagens tradicionais, amplamente estabelecidas e utilizadas normativamente. Na óptica da Psicologia do Trabalho e das Organizações é relevante capturar a complexidade, a especificidade, a dinâmica das ligações internas e externas, advindas das características e constrangimentos do contexto. Compreender os fenómenos num contexto cultural e social sem buscar, necessariamente, extrapolações ou generalizações. Cada organização é e possui uma identidade cultural, fruto de uma construção socio-histórica, colectivamente personalizada, única e irrepetível.

²²³ Para Simões (1990) a objectividade e o controlo absoluto das variáveis não passa de um ideal inatingível.

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

O objectivo principal do segundo estudo empírico assentou, assim, na interpretação de evidências empíricas, emergentes do estudo prévio, bem como na identificação de temas e tópicos organizacionais que pudessem considerar-se como indícios de práticas organizacionais funcionais no alinhamento dinâmico da formação e da gestão de recursos humanos com acções formais e informais de valorização do conhecimento e sua gestão, em dois casos organizacionais industriais.

De forma sintética procurou-se, nesta componente do estudo, ampliar os níveis de compreensão (contextualizada) do potencial da formação, no quadro da gestão integrada de recursos humanos, enquanto moldura organizacional de suporte à implementação de acções de gestão do conhecimento.

Concluimos esta nota de abertura, deste segundo estudo, reforçando que não pode constituir-se como objectivo desta componente da investigação a generalização, mas antes, a compreensão e a sensibilização (vicariante)²²⁴, sustentada em evidências, factos e reconhecimento de práticas organizacionais, vigentes em duas empresas do sector industrial cerâmico, que se destacaram, estatisticamente na amostra recolhida, durante a primeira fase da investigação empírica, ao nível da valorização do conhecimento e suas dimensões de gestão. Atendendo às opções metodológicas e ao facto de cada subsector da indústria da cerâmica apresentar características culturais e especificidades próprias, patentes, desde logo, nos segmentos de mercado, na dimensão e tipologia de organizações predominantes, na estrutura sócio-técnica de produção e no valor acrescentado do produzido, os casos aqui apresentados deverão ser, sempre, analisados à luz da especificidade das características organizacionais e sub-sectoriais de onde se extraem, ainda que, com as devidas reservas, o tipo de desafios estratégicos e exemplos evidenciados sejam, nalguns casos, inteligíveis e extensíveis ao sector cerâmico, em sentido lato.

As opções tomadas ao nível metodológico fundamentaram-se na adequação ao objecto e objectivos desta segunda fase de investigação. De acordo com os propósitos

²²⁴ O que se procura estimular é *insight*, ideias novas, sinergias criativas, processos de auto-descoberta e reconhecimento de boas práticas vigentes alinhadas com a gestão do conhecimento em cada organização a partir dos casos particulares apresentados.

anteriormente enunciados optámos, aqui, por uma estratégia de investigação flexível (contrariamente ao primeiro estudo, onde se optou por um desenho pré-estruturado e fixo), dado que, nesta fase, ao invés de uma imagem do todo, assente naquilo que é comum e partilhado, se procurou alcançar e compreender o carácter singular, que advém das diferenças do objecto ou realidade particular sob estudo.

No âmbito das estratégias de investigação flexíveis, optámos pela metodologia do estudo de caso, na medida em que é uma estratégia de pesquisa que envolve a investigação empírica de fenómenos particulares, que ocorrem num contexto real, utilizando várias fontes de evidência (Yin, 1994), ou seja, pelo recurso a várias técnicas de recolha de dados, o que potencia a sua riqueza em termos de compreensão analítica do objecto de estudo. Na verdade, os métodos qualitativos emergem de paradigmas fenomenológicos e interpretativos, enfatizam abordagens construtivistas e relativizam a possibilidade de apreensão objectiva da realidade. A sua robustez metodológica consiste em tentar compreender uma determinada problemática, que acontece em circunstâncias particulares, afigurando-se e legitimando-se, crescentemente, na interpretação e descodificação da multiplicidade de dinâmicas intra e inter organizacionais.

As evidências e dados deste segundo estudo foram recolhidos e interpretados tendo por base a triangulação de técnicas (entrevista semi-estruturada²²⁵ – que assumiu características diferenciadas em função do interlocutor; observação não participante e análise documental) e de sujeitos (cruzamento de dados provenientes de vários actores organizacionais, tendo a interpretação dos dados sido revista por vários investigadores). Procurou-se, assim, que a validade dos casos fosse garantida pela utilização de múltiplas fontes, pelo estabelecimento de uma cadeia de evidência e, como aliás propõe Yin (1994), pela revisão do conteúdo por outros investigadores.

A fiabilidade, por seu turno, foi assegurada pela elaboração preliminar de um guião de conteúdos a explorar, uma plataforma temática que orientou os rumos de desenvolvimento das entrevistas semi-estruturadas realizadas. As entrevistas foram objecto de tratamento detalhado, tendo a construção de sentido e de significados sido processada por intermédio de interpretação directa, facilitada por uma análise temática coerente com os domínios analíticos explorados no guião de base.

²²⁵ Após autorização explícita de cada colaborador, as entrevistas semi-estruturadas foram gravadas. Procedeu-se à transcrição integral dos conteúdos das entrevistas tal como foram gravadas, o que permitiu a obtenção de textos que foram sujeitos a trabalho analítico.

Segundo Yin (1994), seguir as proposições teóricas estabelecidas no início do estudo de caso consiste na melhor estratégia para a análise das evidências, uma vez que os objectivos originais e o projecto de pesquisa de dados poderão ser estabelecidos com base nas proposições que reflectem as questões da investigação, a revisão da literatura e novos *insights*. O objectivo final da análise do caso passou, assim, por tratar e interpretar as evidências recolhidas à luz do quadro teórico-conceptual anteriormente apresentado, tentando obter considerações analíticas fiáveis e minorando o leque de interpretações alternativas.

Este segundo estudo, cujas características procuram um compromisso entre a representatividade e a particularidade²²⁶ ancora-se na investigação que tem vindo a ser desenvolvida neste domínio e salientada no último ponto do enquadramento teórico, nomeadamente no que diz respeito aos artigos desenvolvidos com base em metodologias de investigação qualitativa²²⁷.

²²⁶ Desafio bem patente na realização de estudos de caso realizados em comportamento organizacional e gestão dos recursos humanos, tal como os relatados na obra editada por Gowler, Legge & Clegg (1993).

²²⁷ Destacamos Oltra (2005) que publica um trabalho exploratório relevante, na temática sob investigação, sustentado em três estudos de caso.

2. DOIS ESTUDOS DE CASO

2.1. Critérios de delimitação amostral e escolha das unidades de análise

Os dois casos sob investigação foram seleccionados a partir da amostra recolhida no estudo inicial (n = 55) por sobressaírem ou se diferenciarem, positivamente, no grau de aplicação das quatro dimensões avaliadas da gestão do conhecimento.

A selecção amostral dos casos esteve, fundamentalmente, baseada nos critérios da representatividade, do “potencial de aprendizagem” ou “capacidade de aprender com o caso”, que Stake (2000) considerou fundamentais para a selecção dos casos a analisar e que está inteiramente de acordo com os princípios e propósitos desta etapa da investigação. Para operacionalizar o cumprimento deste critério basilar levou-se em consideração o valor médio obtido por cada organização nas quatro dimensões do instrumento de medida GC (Factor 1- práticas de gestão do conhecimento; Factor 2 – Orientação cultural para o conhecimento; Factor 3 – Gestão estratégica do conhecimento e Factor 4 – Gestão social e discursiva do conhecimento). Os casos a seleccionar teriam que se enquadrar, em todos os factores medidos pelo “GC”, no grupo das dez empresas da amostra com valores médios mais elevados (cf. Quadro 81).

Quadro 81
Códigos das dez organizações com valores médios mais elevados
no instrumento “GC” na amostra do primeiro estudo

Posição	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
1	46	32	32	20
2	33	20	17	32
3	15	46	46	45
4	19	43	15	19
5	32	15	33	46
6	25	25	52	17
7	50	45	20	43
8	17	19	5	15
9	20	40	19	31
10	45	41	41	25

Legenda: 15 – Empresa “P”; 19 – Empresa “L”

Um segundo critério consistiu na representatividade do subsector de actividade, na globalidade do sector cerâmico, procurando-se seleccionar as empresas a partir da importância relativa do subsector (medido em termos da quantidade de empresas que

integra). Por fim, a dimensão da organização (estimada a partir do número actual de trabalhadores), constituiu-se também como critério de selecção, na medida em que o tamanho de uma organização é, segundo alguns autores como Davenport e Prusak (1998), um factor susceptível de influenciar a forma como nelas se gere o conhecimento, ou pelo menos o formalismo em que tal ocorre. Em consonância, tentaram-se seleccionar dois casos de subsectores e dimensões distintos e complementares, com bons indicadores de competitividade²²⁸ e indícios estatísticos de elevada aplicação dos processos e práticas de valorização do conhecimento e sua gestão.

Da aplicação dos critérios enunciados resultou a selecção das empresas codificadas na nossa base de dados com o número de identificação 15, que por questões de anonimato e confidencialidade designaremos apenas por empresa “P”, pertencente ao subsector de louça utilitária e decorativa, e a empresa com o número de identificação 19, que passaremos a denominar por empresa “L”, do subsector de cerâmica de acabamentos, na área de pavimentos e revestimentos.

Para além de opções de selecção ao nível organizacional adoptaram-se, também, critérios no acesso e na delimitação dos interlocutores individuais a entrevistar em cada organização. A delimitação da amostra de trabalhadores inquiridos não obedeceu a critérios de representatividade estatística, antes, de acordo com a perspectiva de Ghigliione e Matalon (1992) houve a preocupação de adequação da amostra aos objectivos preestabelecidos. Empregaram-se como critérios a diversidade de perfis, em termos de idade, habilitações escolares, da experiência profissional na empresa e o seu posicionamento na estrutura hierárquica, tendo em vista o alcance de uma visão multiangular da empresa. Procurou-se, em cada organização, entrevistar um número tal de interlocutores que permitisse uma descrição fiel dos processos e técnicas, na perspectiva de quem os planifica e executa e, também, de quem os percebe e vivencia. O acento tónico nas entrevistas individuais foi colocado na tentativa de explicitação da percepção e visão individual do seu contexto e processos de trabalho, procurando-se que, da análise discursiva dos colaboradores, pudesse resultar uma visão inter-subjectiva, significativa e representativa da perspectiva da realidade organizacional.

A opção de apresentação de resultados de cada caso não irá focalizar a exaustividade discursiva e globalidade dos conteúdos individuais de cada colaborador

²²⁸ Nesta análise recorreram-se às informações de índole económica-financeira facultadas pelas organizações e genericamente apresentadas no quadro 14.

entrevistado, mas antes, uma visão selectiva e interpretativa dos pontos de vista dos diferentes actores-chave organizacionais, procurando-se destacar evidências do alinhamento relacional entre gestão de recursos humanos e gestão do conhecimento. Isto é, procurámos tópicos e temas particulares que permitam uma reflexão e melhor compreensão de como é que as características culturais, ou forma de conceber e realizar a gestão de recursos humanos, se relaciona, influencia e pode contribuir para potenciar o conhecimento, nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional.

2.2. Temáticas de investigação

Constituindo a compreensão contextualizada de dinâmicas relacionais entre a gestão de recursos humanos e a gestão do conhecimento (problemática nuclear deste projecto de investigação de doutoramento) desenvolveu-se um guião geral de suporte à realização de entrevistas semi-estruturadas (cf. Quadro 93). Este estruturou-se a partir de uma matriz tripla de conteúdos: a organização e o seu contexto de acção, a formação profissional no quadro da gestão de recursos humanos e o conhecimento organizacional e sua gestão, explorando-se, ainda, as relações percebidas entre os últimos dois domínios referidos.

Os procedimentos de recolha de informação incluíram o uso de um inquérito por entrevista semi-estruturada a um conjunto de 9²²⁹ trabalhadores da organização “P” e a 4²³⁰ colaboradores na empresa “L”. As visitas aos locais de estudo, duas no caso “P” e uma no caso “L”, permitiram a observação directa das realidades organizacionais, o contacto presencial com agentes organizacionais e a recolha de documentos e de evidências suplementares sobre as especificidades dos casos industriais em estudo. A documentação coligida (e.g., organigramas, exemplares de documentos de suporte aos processos de gestão de recursos humanos verbalizados e exemplares diversos de documentos de comunicação interna) sobre os contextos empresariais, nestas visitas,

²²⁹ Entrevistaram-se os seguintes perfis funcionais (aqui identificados pela função e cujo acrónimo se usa na sua identificação): Administrador e Director fabril (ADF) (>15 anos de antiguidade na empresa); Responsável qualidade, ambiente e segurança (RQAS) (8 anos); Administrativa serviço pessoal (20 anos); Encarregado produção branco (EPB) (> 15 anos); Encarregada produção decorado (EPD) (> 15 anos); Comercial (C) (8 anos); Chefia intermédia escolha e embalagem (CIEE) (>10 anos); Chefia intermédia olaria (CIO) (20 anos); Operadora (O) (< 5 anos).

²³⁰ Entrevistaram-se os seguintes perfis funcionais (aqui identificados pela função e cujo acrónimo se usa na sua identificação): Director comercial e de Marketing (DCM) (> 1 ano); Gestor de recursos humanos (HRG) (1 mês); Gestor de produção (GP) (>3 anos); Operador de máquinas (OM) (>3 anos).

constituiu uma importante fonte de dados auxiliar na interpretação dos conteúdos das entrevistas de natureza semi-estruturada. Para aumentar a fidedignidade das observações e potenciar o registo e o exercício analítico de informações, assegurando maior validade das interpretações, o investigador fez-se acompanhar, em cada sessão de entrevistas e observação dos contextos por uma observadora, também investigadora de doutoramento da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Este procedimento permitiu que, após cada entrevista, pudessem ser coligidos, comparados e discutidos os registos e resultados principais dos relatos e observações, tentando, simultaneamente, potenciar e maximizar os dados recolhidos e minimizar-se as discrepâncias perceptivas individuais na sua interpretação. Procedimentalmente analisaram-se conteúdos documentais, os registos das entrevistas e textos obtidos a partir da transcrição integral dos conteúdos de cada uma das entrevistas realizadas, tal como foram gravadas. A partir deste acervo de dados e informações recolhidas procurou realizar-se uma caracterização fidedigna dos dois casos organizacionais. O exercício de interpretação e análise é apresentado intercalado, em formato de nota de rodapé, com excertos literais, seleccionados, dos discursos de cada entrevistado.

Quadro 82
Temáticas de Investigação – Síntese de guião de entrevistas semi-estruturadas

Domínio analítico I	Objectivos	Tópicos - Questões
<p align="center">Caracterização da organização no seu espaço-tempo de acção</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recolher informação que permita caracterizar sumariamente a organização e o seu ambiente externo - Perceber o tipo de envolvente da organização. Perceber a centralidade do conhecimento, no alcance de vantagens competitivas 	<p><i>Textura do Meio Ambiente</i> – Ameaças e oportunidades à gestão, em geral e no domínio da GRH, em particular</p> <ul style="list-style-type: none"> - No actual enquadramento sócio-económico - qual o elemento que para a “P/L” é mais relevante no alcance e manutenção de vantagens competitivas no sector – - Genericamente, os projectos, as mudanças e as inovações aos níveis tecnológico, produtivo, organizativo têm sido acompanhado por intervenções ao nível da GRH? De que forma?
Domínio analítico II	Objectivos	
<p align="center">Formação profissional no quadro da gestão integrada de recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recolher informações que fundamentem as opções ao nível da estrutura e design do sistema de gestão de recursos humanos - Recolher informação que permita caracterizar aprofundadamente a forma como a formação profissional é concebida e desenvolvida na organização - Perceber de que modo a formação, enquanto prática, contribui para o potenciar da criação, aquisição e aplicação do conhecimento organizacional - Perceber o grau de sofisticação, de articulação e de integração das práticas de gestão de recursos humanos 	<p>Qual tem sido a estratégia da empresa no domínio da gestão dos RH?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qual o contributo da gestão de pessoas para a concretização da estratégia organizacional? - <i>Evolução das políticas e práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos</i> (estabilidade/continuidade vs. mudança – O que é provocou a alteração? - Fundamentos para as opções – Estrutura e design do sistema de GRH – GRH como processo – explorar e aprofundar – solicitar a caracterização da operacionalização da FP; AD e SR – encarados nesta perspectiva – solicitar elementos documentais de suporte à caracterização. Que importância atribui às qualificações/ competências dos trabalhadores para o sucesso organizacional? Qual a sua opinião acerca da formação desenvolvida? - Políticas e práticas de formação profissional – caracterização do processo, agentes envolvidos e resultados – Qual a importância da formação para a aquisição de conhecimentos, neste sector. Considera que os resultados que têm obtido com a formação justificam os investimentos realizados? - Políticas e práticas de avaliação e gestão do desempenho – caracterização do processo, agentes envolvidos e resultados. Em que medida a forma como fazem AD permite avaliar em que medida o investimento em formação tem retorno. - Políticas e práticas de gestão do sistema de recompensas – caracterização do processo, agentes envolvidos e resultados. Quem partilha conhecimento é recompensado pela organização? De que forma? Quem inova, pela criação ou aplicação de conhecimento é recompensado?

<p>Formação profissional no quadro da gestão integrada de recursos humanos (Cont.)</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Considera que existe uma visão integrada na forma como fazem a GRH? Entre que sub-processos? Exemplos da integração? - Estratégia de GRH – Como caracterizaria, em termos de sofisticação a vossa visão dos recursos humanos GRH - Forças e Fraquezas internas no domínio dos recursos humanos - O que é que está na base da definição da estratégia de GRH? A preocupação com o conhecimento e competências está na base da definição da estratégia
<p>Domínio analítico III</p>	<p>Objectivos</p>	
<p>Gestão do conhecimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recolher informação que permita identificar o sentido atribuído à temática em questão no contexto - Recolher informação sobre processos/práticas organizacionais relacionados/(as) com o conhecimento organizacional crítico - Perceber como é que, na empresa, a cultura de gestão de recursos humanos se relaciona com a gestão do conhecimento - Perceber as dinâmicas relacionais entre a formação profissional, a avaliação de desempenho e os sistemas de recompensa com os sub-processos de gestão do conhecimento, ao nível da criação, partilha e aplicação de conhecimento organizacional crítico 	<p>Existe um sector-chave, ou trabalhadores-chave na “P/L”?</p> <p>Em que sector? É aí que reside o núcleo de conhecimentos críticos e diferenciais da empresa? Que acções da gestão visam potenciar este sector? E ao nível da GRH que iniciativas, acções e práticas são usadas na gestão destes profissionais?</p> <ul style="list-style-type: none"> - A valorização particular deste sector e destes perfis, afecta as acções de gestão? Influencia a forma como se faz a GRH /FP; AD e SR) na “P/L”? - Actividades, preexistentes, relacionadas com os sub-processos do conhecimento (Exemplos): <p>Que (boas) práticas já existem e que servirão para facilitar a criação de novo conhecimento? Que (boas) práticas já existem e que servirão para facilitar a partilha de conhecimento? Que (boas) práticas já existem e que servirão para que o conhecimento que existe seja utilizado e posto em prática.</p> <p>Que condições (organizacionais internas) - elementos do ambiente, do contexto e da gestão – “P/L” – são na sua opinião facilitadores e inibidores de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concepção, Criação e aquisição de conhecimentos - Partilha e difusão - Aplicação do conhecimento <p>- Existem estímulos ou incentivos à criação e à partilha e à concretização? Exemplos e evidências.</p> <p>Na sua opinião, na “P/L”, as iniciativas e forma como encaram os trabalhadores e operacionalizam a GRH facilita ou inibe a criação, a aquisição e aplicação de conhecimento. De que forma(s)?</p>

Legenda de acrónimos: GRH – Gestão dos recursos humanos; FP – Formação profissional; AD – Avaliação de desempenho; SR – Sistema de recompensas; “P/L” – Relativo aos casos “P” e “L”

2.3. Descrição e análise dos dois estudos de caso

2.3.1. O CASO DA EMPRESA – “P” – Organização e contexto de acção: Subsector industrial de cerâmica utilitária e decorativa²³¹

O ciclo de renovação que se tem verificado desde as últimas décadas, acentuado com a abertura dos mercados à escala global, reclama a transformação da indústria, de estruturas baseadas em mão-de-obra intensiva para tecnologia e conhecimento intensivos²³². A resposta aos desafios globais e evolução do subsector da cerâmica utilitária e decorativa, extremamente dependente dos mercados externos, será determinada pela capacidade de consciencialização das empresas (que, historicamente, têm assentado o seu desenvolvimento em vantagens competitivas comparativas baseadas no preço e qualidade do produto e serviço), que, para permanecerem e concorrerem nos mercados internacionais, terão que conseguir um compromisso do binómio preço-qualidade com soluções inovadoras, serviço de excelência, qualidade, *design* e afirmação da imagem e conceitos de marca.

O primeiro estudo de caso decorreu num contexto empresarial cuja actividade principal assenta na concepção, fabrico e comercialização de louça decorativa e doméstica, em porcelana, na concepção e reprodução de peças especiais, de colecção e peças de arte por encomenda. Uma organização industrial que apresenta um portfólio de propostas de alto valor acrescentado, pautadas por elevados padrões de qualidade e de design, alcançada por um processo produtivo cunhado por uma cultura de rigor e profissionalismo, tendo sido uma empresa precursora, no sector de cerâmica, ao nível da certificação de qualidade.

Constituída como sociedade por quotas em 1987 e transformada em sociedade anónima em 1996, a empresa “P” é, hoje, uma indústria sediada na região Centro de Portugal com 71 colaboradores. Os colaboradores do sexo feminino representam 75% dos activos da empresa, cerca de 75% dos colaboradores situam-se entre os 25 e 45 anos e 6% apresentam menos de 25 anos. Com uma população jovem e com grande

²³¹ A realização das entrevistas, recolha de elementos documentais e visita guiada ao contexto decorreu no mês de Novembro de 2007.

²³² “A nossa vantagem competitiva está nas pessoas. Em todas as empresas a vantagem está nas pessoas. Num sector que eu diria mão-de-obra intensiva, não se compara ao de pavimentos. Não tem comparação possível...”(ADF)

vitalidade profissional, bem como estabilidade contratual (86% dos colaboradores estão com contrato efectivo) apresenta um corpo social dinâmico e com forte disponibilidade e potencial de desenvolvimento. A aposta no desenvolvimento inicial e contínuo dos colaboradores, a sua qualificação técnica e comportamental constitui-se como marco da estratégia e estruturação organizacional.

No sentido de se apreender a estrutura das organizações optou-se pelo uso da escala “MECOR”, desenvolvida por Caetano e Vala (1994) na sistematização de características estruturais, a partir da visão de um representante da direcção²³³ (cf. Figura 20).

1. Comunicação e informação sobretudo através da hierarquia (superior - subordinado)	1 2 3 4 5 6	Comunicação e informação em todos os sentidos (vertical, horizontal e diagonal)
2. Autoridade baseada no conhecimento e nas competências	1 2 3 4 5 6	Autoridade baseada na posição ocupada na hierarquia
3. Responsabilidade atribuída a algumas posições na organização	1 2 3 4 5 6	Responsabilidade partilhada por todos os membros da organização
4. Centralização das decisões na direcção de topo	1 2 3 4 5 6	Descentralização das decisões pelos vários níveis hierárquicos e operacionais.
5. Poucas diferenças em termos de poder, estatuto e regalias entre os níveis hierárquicos	1 2 3 4 5 6	Muitas diferenças em termos de poder, estatuto e regalias entre os níveis hierárquicos
6. Ajustamento e redefinição de tarefas, papéis e funções conforme as circunstâncias	1 2 3 4 5 6	Definição rigorosa e minuciosa de tarefas, papéis e funções independentemente das circunstâncias
7. Estrutura da organização relativamente fixa	1 2 3 4 5 6	Estrutura da organização continuamente adaptável a novas situações
8. Coordenação conseguida basicamente através da hierarquia e de procedimentos formais bem definidos	1 2 3 4 5 6	Coordenação conseguida através de vários meios e da interacção entre as pessoas
9. Incentivo e reconhecimento das contribuições dos colaboradores na resolução de problemas e na melhoria dos processos de trabalho	1 2 3 4 5 6	Incentivo e reconhecimento da obediência às regras e procedimentos superiormente definidos
10. Interacção entre os departamentos e interligação de actividades	1 2 3 4 5 6	Departamentos estanques e actividades que mutuamente se excluem

Figura 20 – Caracterização da estrutura da organização “P” segundo o “MECOR”

²³³ O questionário apresenta as afirmações expostas na Figura 20. Inicia com a frase: “Na minha organização existe:”

Este instrumento, cuja matriz teórico-conceitual, consideramos globalmente alinhada com a por nós perfilhada nesta investigação, visa exprimir o contínuo da concepção mecânica/orgânica sobre a estrutura organizacional, tendo os pólos opostos desta escala sido construídos de acordo com a concepção de Burns & Stalker (1961), sendo uma escala de tipo bipolar, constituída por 10 pares de afirmações opostas, ou seja, 10 itens, cinco dos quais, 2; 5; 6; 9 e 10 invertidos²³⁴. Em termos de valor total a organização do Caso “P” foi caracterizada com o valor de 50, como somatório dos 10 itens. Em termos de posicionamento localiza-se, assim, claramente no intervalo mais próximo da concepção de estrutura tipificada por uma estrutura de tipo orgânico e, por oposição não mecanicista.

De forma a complementar a caracterização desta empresa, o Quadro 83 sistematiza uma análise *SWOT*²³⁵ realizada com base nos dados recolhidos.

²³⁴ Esta escala aplicada a um representante da direcção da organização usou-se, neste trabalho, meramente com fins descritivos e também comparativos da percepção dos gestores organizacionais entrevistados nos dois casos. Valorizou-se a informação e conteúdo de cada item, não se procurando encontrar dimensões ou factores latentes. Atendendo à escala de 6 possibilidades a interpretação do valor do somatório faz-se recorrendo ao posicionamento nos seguintes intervalos e respectiva proximidade de cada um dos extremos: 10-20;20-30;30-40;40-50;50-60. Uma pontuação próxima do intervalo de 10 a 20 traduz uma visão da estrutura tendencialmente mecanicista. Um somatório próximo do intervalo de 50-60 traduzirá uma visão mais próxima da visão orgânica. Os demais intervalos traduziram visões intermédias.

²³⁵ A análise *SWOT* consiste na construção de uma matriz (*TOWS Matrix*) recorrendo a conceitos de planeamento estratégico, designadamente, as Ameaças (*Threats* (T)), Oportunidades (*Opportunities* (O)), Fraquezas (*Weaknesses* (W)), e Forças (*Strengths* (S)) (Wehrich, 1982; Wehrich e Koontz, 1994).

Quadro 83 – Análise SWOT – Caso “P”

MISSÃO E POLÍTICA	- A empresa “P” tem como missão a concepção e fornecimento de porcelana, com inovação e design, indo ao encontro das expectativas dos seus clientes e satisfação dos seus accionistas. Procura utilizar recursos de forma responsável e racional, através de colaboradores qualificados, materiais seleccionados e meios técnicos adequados. O ambiente, qualidade e segurança estão inseridos na dinâmica estratégica da empresa. Produzir mais e melhor com menos esforço é a sua política.
AMEAÇAS	- Boa relação qualidade/preço dos fornecedores do Leste Europeu na gama média com a vantagem da centralidade logística e proximidade geográfica relativamente aos mercados clientes. - Preço das energias. - Baixo reconhecimento dos produtos e novas marcas portuguesas (ao nível da porcelana) pelo consumidor final - Carácter sazonal de uma parte significativa do negócio
OPORTUNIDADES	- Tendência de aumento do consumo em alguns mercados e para alguns segmentos - Espaço para a inovação em soluções em porcelana
PONTOS FRACOS	- Localização geográfica face a concorrentes da Europa central - Afirmação de uma marca jovem em segmentos de mercado com presença de concorrentes com cultura e tradição centenária
PONTOS FORTES	- Localização geográfica face a concorrentes Asiáticos - Estabilidade do corpo social. - Informação e formação transversal dos recursos humanos - Polivalência e formação técnica dos recursos humanos - Elevação até ao limite da excelência dos padrões de qualidade do produto e serviço. Certificação de qualidade com a norma NP EN ISSO 9002 - Rapidez de resposta ao cliente para pedidos com prazos curtos e pequenas quantidades - Cooperação - constituição de parcerias estratégicas e protocolos de colaboração. Elos funcionais com designers reconhecidos nos mercados internacionais visados. - Flexibilidade de soluções. Construção de relações personalizadas - responder a cada necessidade dos clientes com uma solução específica. - Preparação de estratégias de marketing e comerciais para a especificidade dos mercados.

O ambiente, a qualidade e a segurança estão inseridos na sua dinâmica estratégica de acção e cultura organizacional. Nesta unidade industrial, a tecnologia cerâmica e materiais seleccionados associam-se com o trabalho especializado e pró-activo de profissionais qualificados, dando origem a soluções, em porcelana, com inovação e design, identificadas com a gama mais alta do mercado de louça utilitária e decorativa. Uma imagem com conceito e design próprios e um serviço de excelência, associados à qualidade intrínseca do produto final, reforçam a crescente notoriedade e afirmação da marca nos mercados nacionais e, sobretudo, internacionais aos quais corresponde já, actualmente, cerca de metade do volume de negócios da empresa²³⁶.

Apresenta uma estratégia de internacionalização assente no forte conhecimento dos mercados, preparação rigorosa da estratégia de marketing e parcerias estratégicas com

²³⁶ “Temos que preparar as pessoas para o mercado externo e para a internacionalização... Não se pode ir para os mercados de forma ingénua, mas têm que se perceber. Por exemplo o mercado espanhol, próximo, mas é dos mercados europeus mais difíceis. Apresenta especificidades muito próprias. Adoptámos estratégias de formação ao nível comercial, orientando-os para o mercado externo e começaram a ganhar cotas de mercado. Neste momento, oscila entre 50 a 60% de mercado externo. A nossa estratégia é mercado externo, mercado externo...”(ADF).

designers reconhecidos ou figuras de renome nos países/mercados alvo (e.g, Suécia e Estados Unidos da América)²³⁷.

2.3.1.1. Gestão de recursos humanos na empresa “P”

O princípio de formar, informar e sensibilizar os colaboradores para a qualidade, ambiente e segurança, como base para uma actuação competente e responsável nas tarefas que desempenham, está inscrito nas políticas da empresa “P”. Na sua área e subsector de actividade, o contributo do factor humano revela-se essencial no alcance da qualidade do produto final. Referimo-nos a um domínio de actuação onde a exclusividade e devoção do trabalho dos colaboradores-artesãos se encontram crescentemente aliadas ao rigor e cadência da tecnologia e distintividade do design. É explicitado pelos actores organizacionais que a vantagem competitiva da empresa está nas pessoas. E que o factor humano é central, numa área de actividade onde homem e máquina, arte e indústria se articulam, funcional e esteticamente, no alcance de produtos utilitários e decorativos de alto valor acrescentado.

As respostas aos desafios colocados num subsector cuja natureza ainda é considerada de “mão-de-obra intensiva”, o alcance de vantagens competitivas passa, natural e significativamente, pelas pessoas e estratégias utilizadas na sua gestão²³⁸.

A opção para a realização da gestão de recursos humanos na empresa “P” passa por uma abordagem descentralizada e participada (cf. Quadro 84). Não existe departamento nem responsável formalmente delimitados²³⁹, estando, apenas, a sua componente administrativa e contabilística bastante desenvolvida, formalizada e alocada ao departamento administrativo/financeiro, bem como a outras áreas ligadas a

²³⁷ “A via da qualidade de serviço, inovação e excelência - como é que isso se faz? É com formação. Começámos nessa via. Somos das empresas que antes de 2000 já tínhamos gabinete de Design, na criação. Temos designers nos grandes mercados como os Estados Unidos e o Norte da Europa. Temos designers lá. Dão-nos propostas e nós trabalhamos e adaptamos às várias peças. Logo, foi este trabalho estratégico, o olhar para o futuro, projectar a empresa, ver as ameaças, ver onde é que poderia ter vantagens competitivas e trabalhar essas vantagens competitivas.” (ADF)

²³⁸ “Embora seja mais automatizado não é muito muito porque a porcelana requer muita mão-de-obra... é preciso fazer as formas, depois nós fazemos as peças na olaria, vai para o acabamento, vai para a chacota, primeira cozedura, vidragem... também há aqui peças que não requerem tanta mão-de-obra, mas a maior parte das peças requer... É uma empresa com muita mão-de-obra...”(EPB)

²³⁹ “Isto é objecto de muita reflexão mas a nossa dimensão ainda não o justifica. Às vezes as pessoas ao nível dos RH estragam em vez de melhorarem. Teria que ser uma pessoa com uma formação muito peculiar”(ADF)

determinados perfis profissionais. A título de exemplo, o sub-processo de formação profissional é coordenado pela responsável da qualidade, ambiente e segurança.

A organização estrutura-se em três macro-processos – comercial e de marketing, fabril e administrativo/financeiro, sendo os recursos humanos afectos a cada um destes processos e geridos pela respectiva direcção, com subordinação ao conselho directivo e de administração²⁴⁰.

Quadro 84 – Tópicos de análise da formação profissional e gestão de recursos humanos

<p>TÓPICOS DE ANÁLISE – FORMAÇÃO PROFISSIONAL E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A opção por uma gestão de recursos humanos descentralizada e como processo - Assimetria entre política e práticas sofisticadas de formação e outros processos e práticas de GRH - Formação: a perspectiva técnica e a estratégica. - A política de integração entre o sistema de recompensa, a formação e o desenvolvimento da polivalência profissional
---	---

Estando a função muito desenvolvida ao nível administrativo²⁴¹ detectaram-se, não obstante, evidências de processos e práticas de gestão de recursos humanos com diferentes graus de maturação, desenvolvimento e sofisticação, não existindo, contudo, ainda uma efectiva gestão integrada, que interligue, sistematicamente, numa política sinérgica comum os *inputs* e *outputs* das diferentes técnicas de gestão de recursos humanos (e.g., formação profissional, avaliação de desempenho e sistema de recompensa). Existem, todavia, alguns indícios do sentido da organização para uma maior integração das políticas e práticas neste domínio, dado que esta já acontece na articulação entre alguns processos de desenvolvimento de competências funcionais e o sistema de recompensas.

Da análise discursiva dos entrevistados sobre o trabalho, histórica e evolutivamente, realizado em “P” ao nível dos recursos humanos sobressai, com grande destaque, a centralidade do desenvolvimento das pessoas e o papel da formação profissional na evolução e transformação organizacional. A política de formação da empresa está definida no manual de procedimentos, sendo contempladas as várias fases do processo formativo (o levantamento de necessidades, a elaboração do plano de formação, avaliação do impacto da formação no desempenho e desenvolvimento individual e a

²⁴⁰ “Nós temos a gestão dos recursos humanos fragmentada por várias pessoas... Mas é a estratégia da empresa ter isso dessa maneira... não é ao acaso... Tudo isto está de acordo com a estratégia...” (RQAS)

²⁴¹ Há uma coisa que é a imposição legal... Tentamos cumprir aquilo que é a obrigação legal, ponto número um... Cumprindo a obrigação legal procuramos ir mais além...” (RQAS)

gestão da formação), estando definido que o levantamento de necessidades e o plano de formação têm uma periodicidade anual, procurando-se, neste processo, a conjugação das necessidades de formação individuais face aos desafios organizacionais.

Ao nível mais estratégico é evidente a tentativa de articulação entre estratégia organizacional e estratégia de gestão de recursos humanos. Em particular, a gestão de pessoas é encarada como componente pró-activa na resposta aos desafios da envolvente²⁴². A formação profissional, em especial, é encarada como instrumento motivacional, uma ferramenta de resposta aos anseios de desenvolvimento dos colaboradores e, simultaneamente, uma ferramenta de preparação do futuro organizacional.

Perante requisitos contingenciais de flexibilidade, patentes na não uniformidade das solicitações dos clientes e exigências de prazos curtos de entrega, a empresa “P” tem vindo ao longo da última década a fazer um intenso esforço e investimento no desenvolvimento efectivo da partilha do conhecimento e desenvolvimento de multicompetências a partir da polivalência funcional dos recursos humanos²⁴³. Na prática, estrutura o seu corpo social com trabalhadores qualificados e polivalentes, com perfis profissionais híbridos, em detrimento de perfis profissionais ultra-especializados.

É evidente, no contexto desta empresa, a capacidade de reflexão crítica em torno da melhoria contínua dos sistemas de gestão e, também, do modelo até aqui encontrado e adoptado de gerir as pessoas. O aumento gradativo da dimensão da organização, a escassez de tempo e de preparação especializada dos responsáveis intermédios (centrais na actual forma de funcionamento da gestão de recursos humanos) e a falta de uma visão integrada, global e permanente do sistema social, têm chamado a atenção dos administradores para alguns limites de arquitectura actual da função de gestão de recursos humanos, descentralizada, desintegrada e assimetricamente evoluída, muito dependente dos macro-processos organizacionais. Em consequência, hipotetiza-se a introdução de um sector especializado, que centralize e dinamize os processos desta

²⁴² “A preocupação com a polivalência vem da nossa reflexão. Da identificação de ameaças. Olhar para o mercado, antever a sua evolução. Antes de 2000 nós começámos logo a adoptar estratégias para enfrentar o mercado global... No nosso caso o factor humano é muito, muito importante. Nós temos acompanhado com muita formação e sensibilização das pessoas para os aspectos da globalização, no sentido de melhorar a adaptação dos serviços. As encomendas são situações de oportunidade. Prazos curtos. Para corresponder às encomendas temos que ter uma forte flexibilidade, fortíssima, que pode passar por trabalhar aos sábados até à meia-noite ou domingos. Agora isto não está enraizado na nossa cultura e isso consegue-se passar para as pessoas com formação.” (ADF)

²⁴³ “Cada vez mais há picos de produção... e as pessoas têm que ser capazes de responder... ou através de mais polivalência ou através de reajustes de horário...” (RQAS)

área. A falta de dimensão organizacional, bem como a aposta prioritária na contratação de profissionais para sectores organizacionais tidos como críticos e nucleares (e.g., design) têm contribuído para o adiamento desta decisão, percebida como uma evolução necessária e natural, associada ao desenvolvimento e crescimento dos processos organizacionais de gestão de pessoas.

Em síntese, da caracterização do modelo de gestão de recursos humanos adoptado em “P” destaca-se o modelo descentralizado com forte participação e envolvimento das chefias intermédias²⁴⁴. Evidenciam-se diferenças significativas ao nível da sofisticação, complexidade e investimento entre diferentes práticas de gestão de recursos humanos (sobressaindo com grande margem positiva o investimento na formação), não obstante um baixo nível de integração, em particular, entre a avaliação de desempenho e a formação profissional, e entre avaliação do desempenho e sistema de recompensas. Encontraram-se evidências práticas de um alinhamento efectivo entre o sistema de recompensas e o desenvolvimento de competências funcionais. Destaca-se, também, a visão dinâmica e evolutiva do entendimento da função de gestão de recursos humanos detectada nesta empresa, entendida como contingencial da dimensão, das características da organização e da sua fase de desenvolvimento.

2.3.1.2. Evidências do alinhamento entre a gestão de recursos humanos e a gestão do conhecimento na empresa “P”

Enquanto domínio de análise central do presente estudo recolheram-se, em ambos os casos em estudo, evidências da forma de conceptualizar e operacionalizar a formação e o desenvolvimento profissional, cujas políticas e práticas caracterizadoras procuraremos agora, factual e sinteticamente, caracterizar, enquanto práticas organizacionais de suporte aos sub-processos de aquisição e disseminação de conhecimento (cf. Quadro 85).

Com o objectivo de suprir as necessidades criadas pelas alterações inerentes à mudança e/ou adaptação de funções à actividade empresarial, o investimento na

²⁴⁴ “Nós aqui temos vários processos (administrativo, comercial...) e cada um gere os seus recursos humanos. As questões ligadas ao pessoal como pagamentos, jurídicas e administrativas estão centralizados na administração. Em termos de formação está ligada aos vários processos. Nós fazemos um levantamento de necessidades. Baseado na estratégia onde a empresa quer caminhar vem que formação deve ser dada às pessoas e é gerida por cada processo internamente.” (C)

formação acompanhou as fases de reestruturação e investimento decorrentes dos vários anos de evolução da empresa “P”.

Quadro 85 – Tópicos de análise do conhecimento e sua gestão

<p>TÓPICOS DE ANÁLISE DO CONHECIMENTO E SUA GESTÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A maturidade da organização e a preocupação com o desenvolvimento e actualização da base de conhecimentos organizacional - Formação profissional como instrumento de integração social e de envolvimento dos trabalhadores na gestão do conhecimento da empresa - Aposta estratégica na inovação e <i>design</i> (parcerias estratégicas) - Inovação organizacional – Um sistema formal de sugestões de melhoria contínua. Uma abordagem da recompensa pela criação e partilha de conhecimento – Dinâmicas de Cooperação Vs. Competição - Actividades relacionadas com a partilha e difusão intencional e não intencional
---	---

Na tentativa de compreensão diacrónica da forma de conceptualizar e operacionalizar a formação profissional em “P” sobressai, a partir da análise documental e dos discursos sobre formação profissional, a ideia de mudança, ou melhor, de evolução. Sobressai a ideia de que o foco da organização ao nível da gestão de recursos humanos tem sido evolutivo e de complexificação crescente. O contexto “P” reforça, anualmente, o seu mapa de polivalência, o que traduz a ideia de um trabalho contínuo e de acompanhamento constante, de novos colaboradores, novas funções, novas formas de fazer as coisas. Todavia, o esforço actual neste domínio é menor do que o foi ao longo da última década²⁴⁵, podendo, hoje, complexificar-se a sua política de formação e alocar-se tempo e esforços de formação a novos domínios de actuação. Alcançado um nível razoável de formação técnico-comportamental²⁴⁶ propiciador da polivalência, o foco privilegiado, actualmente, é a formação apelidada, contextualmente, por estratégica²⁴⁷.

O olhar para a formação sob o prisma técnico-comportamental constitui-se como uma aposta na formação como ferramenta de alcance de uma capacidade de resposta organizacional poderosa e ágil, flexível e ajustável às incertezas da envolvente. A

²⁴⁵ “Já foi mais (recorrente ir a formações)... no início... Quando vim para aqui informática zero... tive várias formações a nível da informática... para ir acompanhando e evoluindo era preciso formação... tive muita formação... Sugeriam-me e eu dentro da minha disponibilidade aceitava... na altura era benéfico para mim... não era só para a empresa... era uma mais valia para mim... desde informática, inglês... hoje a formação que posso fazer... é para reavivar conhecimentos...”(ASP)

²⁴⁶ A nossa melhor estampadora... é uma pessoa excelente que está aí... não faz sentido dar-lhe formação em nada técnico... vamos dar-lhe formação naquelas áreas complementares (EPD)

²⁴⁷ “Quando às vezes falo com os colaboradores sobre qualidade digo que sou meramente... secretária da qualidade... o meu papel na qualidade é muito reduzido... a qualidade está neles e nas mãos deles... daí que eles sejam são os principais responsáveis pela qualidade... daí que seja necessário dar formação às pessoas quer a nível técnico no posto de trabalho mas também de âmbito mais geral para que as pessoas percebam a sua envolvimento...” (RQAS)

polivalência do comportamento individual é um instrumento de resposta aos requisitos de flexibilidade do comportamento organizacional.

Embora a polivalência surja integrada no discurso de gestão desde o início da década de 1990, a sua concretização constitui-se muitas vezes como um desafio complexo e moroso. A empresa “P” transitou, há muito tempo, do “querer” ao “fazer” e hoje ao “ter” um quadro de recursos humanos polivalente. Na verdade, a polivalência é um exercício de fundo que requer tempo, e só se alcança com tempo, sendo os seus resultados tangíveis apenas a médio e longo prazos.

A polivalência é interpretável como a transformação de conhecimento individual em conhecimento organizacional, pela disseminação de formas de actuação e boas práticas organizacionais, que tornam as organizações “*constelações de conhecimento*”²⁴⁸ aplicado e não espaços onde há, apenas, algumas “*estrelas isoladas de conhecimento*”²⁴⁹. A formação, visando a preparação da polivalência funcional, é, seguramente, uma boa prática de gestão de recursos humanos potenciadora da partilha e disseminação de conhecimento organizacional²⁵⁰. Na organização “P”, aquando da ausência e/ou saída (deliberada ou inesperada) de algum colaborador nuclear pode perder-se, durante algum tempo, o ritmo ou atitude incutida por esse colaborador à dinâmica organizacional, mas o conhecimento, esse, está assegurado e disseminado no contexto, permitindo, num curto espaço de tempo, o regresso ao ritmo produtivo e normalidade funcional²⁵¹.

A partir da análise efectuada, pode considerar-se que a formação ao nível técnico e de suporte ao desenvolvimento de multi-competências registadas em mapas de polivalência, por nós documentalmente analisados e consultados, constitui o processo e

²⁴⁸ “Não. Não há colaboradores chave. Colaboradores-chave que eu diga assim – Se me sair aquele indivíduo... Não há, precisamente, por haver essa polivalência. Que é sempre garantida... Quando uma pessoa sai, que tem uma postura de acção e de fazer as coisas com um certo empenho pessoal, logicamente se a pessoa sai, há ali uma lacuna, mas há uma lacuna na atitude, mas não no conhecimento, pois este está cá e está disseminado.” (ADF)

²⁴⁹ “Existe aí uma pessoa que acha... que ele é o melhor... só um... embora passe a informação... está sempre a dizer: isto não é trabalho para vocês... isto aqui é muito difícil... eu é que sei trabalhar com isto... mas não há problemas de maior a esse respeito e ensina... e se ele faltar a pessoa que for deslocada é capaz de desempenhar a função como ele desempenha” (EP)

²⁵⁰ “As pessoas também têm consciência disso... Não vêm a mudança de funções como algo que as esteja a diminuir, mas uma oportunidade de aprender...” (RQAS)

²⁵¹ “As pessoas têm as suas funções... às vezes troca-se... por vezes, conforme os apertos, temos que jogar... tirar de um lado por noutro... às vezes as pessoas também não querem... eu ajudo, escolho, e falo com as pessoas também porque às vezes sentem que podem fazer mas não se sentem tão seguras e não querem... As pessoas são muito receptivas à multi-funcionalidade e gostam de aprender outras coisas... e quando pedimos aceitam com facilidade. Tem que ser assim se não conseguimos responder aos picos de encomendas porque por vezes é mesmo picos, apertos de trabalho.” (EPD)

prática de gestão de recursos humanos mais desenvolvido na empresa “P”, destacando-se como uma prática evoluída, funcional e sofisticada.

A empresa “P” apresenta um quadro de polivalência/competência nas diferentes áreas do processo produtivo, que a título de exemplo, na sua área de conhecimento crítico, relativa ao processo fabril, se subdivide em 37 perfis diferenciados. Para cada um destes perfis a organização apresenta, também, uma relação com a identificação dos colaboradores possuidores desses conhecimentos e competências, em termos integrais ou parciais, sendo que o nível individual é passível de análise pois recorrem a uma representação pictórica, por intermédio da figura de um círculo segmentado em 4 quartos, sendo que o gradual preenchimento a negro representa o crescente nível de polivalência. O gradual desenvolvimento dos conhecimentos e competências, relativos a cada perfil, estão, também, formalizados em planos de formação individualizados para as funções. Nestes planos, estão pré-especificadas as fases inerentes a cada evolução dos quatro quartos de círculo, bem como a duração prevista e, ainda, estipulada a modalidade e cadência de acompanhamento, em reuniões, por parte da chefia directa, com preenchimento subsequente de um relatório de evolução.

Este plano de formação, por área funcional, para além de um guia de acção na formação no posto de trabalho constitui, simultaneamente, um documento de formalização e monitorização do processo formativo, existindo espaço para a assinatura (reconhecimento) dos intervenientes de cada evolução no processo, o que dá uma visão da resposta individual às exigências e ritmo do progresso do formando no processo formativo, pelo confronto entre duração prevista e real. Está estipulado, também, neste documento, o modo e local de arquivamento, ou memorização organizacional, quer nos documentos da respectiva chefia, quer nos elementos da gestão fabril, o que reforça a noção da descentralização, anteriormente veiculada, deste processo de gestão dos recursos humanos.

O sistema de recompensas está, em “P”, integrado com o sistema de desenvolvimento de competências descrito, sendo que o colaborador inicia o processo de trabalho auferindo um valor de remuneração base “X” e à medida que for adquirindo e desenvolvendo o conhecimento e competências que permita à chefia directa reconhecer o primeiro quarto de círculo auferirá “X + 1/4”, seguido do processo conducente à aquisição de conhecimentos e competências do segundo quarto de círculo e aumento remuneratório para “X + 2/4”. Aquando da aquisição do terceiro núcleo de competências alcançará “X + 3/4” e, por fim, com o alcance do objectivo de execução

autónoma das operações na lista de competências de uma dada função é-lhe atribuída a figura circular completa, no quadro de polivalência, e o valor de remuneração total para a função em causa “X + 4/4”. Através da análise figurativa do quadro de polivalência obtém-se uma aproximação intensiva e extensiva ao conhecimento e competências organizacionais, percebendo-se em que medida determinados perfis se estendem ou estão disseminados, assim como analisando a intensidade ou profundidade do conhecimento por perfil.

Na actual fase de maturação da empresa e de evolução da gestão de recursos humanos, a conceptualização da formação deixou de ser, exclusivamente, entendida como transmissão ordenada e sistemática de conhecimento, capacidades e destrezas funcionais e tecnológicas aos trabalhadores, contemplando dimensões relativas a uma nova cultura de trabalho e da produção, necessariamente articuladas com novas lógicas de participação activa das pessoas nas estratégias de desenvolvimento organizacional.

Existe, na empresa “P”, um duplo olhar sobre a formação profissional, patente nos objectivos e metodologia de operacionalização. Referimo-nos à formação profissional ao nível técnico (orientada para a especialização e polivalência funcional) conjugada com formação a um nível mais transversal, com um intuito estratégico de preparação do futuro²⁵² e de criação de um sentido para questões não estritamente funcionais e que visa fomentar uma faceta de cidadania profissional e comunitária (em detrimento de uma formação que visa a preparação estrita para a execução de uma profissão, função ou tarefa)²⁵³.

A formação formal é ministrada nesta organização, sobretudo, por entidades externas, cuidadosamente seleccionadas, aculturadas e socializadas, a quem são requeridas respostas adaptadas às suas necessidades particulares e características dos seus formandos. Por outro lado, é crescente a preparação dos colaboradores internos para o assumir do papel de formador interno, através da frequência de cursos e obtenção de certificação da aptidão pedagógica.

Constitui uma característica da empresa “P” a integração, acolhimento e socialização de novos colaboradores com aproximação tutorial a colaboradores

²⁵² “Tivemos uma formação em introdução à informática para pessoas que não têm conhecimentos de informática, não utilizam o computador mas que podem vir a utilizar... como nós tínhamos essa possibilidade abrimos para duas turmas e tivemos que abrir uma terceira porque o número de inscritos superou as expectativas...” (RQAS)

²⁵³ “Na formação mais transversal e global não é fácil avaliar a eficácia. Esta vai se ver ao longo do tempo pela percepção que tenho das pessoas e delas aceitarem os desafios. A avaliação da formação técnica ocorre no posto de trabalho, pela operacionalização.” (ADF)

experientes, tidos como referências num período de tempo ajustado à natureza e complexidade das tarefas e funções (e.g., filar constitui uma função complexa e de aprendizagem morosa). As boas práticas de execução estão, em determinados perfis funcionais, gravadas em vídeo, permitindo a visualização dos gestos, movimentos, tempos adequados e considerados boas práticas para algumas funções por parte de colaboradores inexperientes ou no processo de desenvolvimento da polivalência²⁵⁴.

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

Sob o enfoque transversal e estratégico²⁵⁵, a formação é encarada, em “P”, não apenas como elemento que capacita para o exercício técnico-profissional, mas como algo que pode contribuir para a preparação e qualificação de cidadãos mais informados e conscientes, logo, mais tolerantes e preparados para, colectivamente, interpretarem, anteciparem e enfrentarem os desafios afrontados pelo sistema organizacional.

Espera-se, em “P”, que a aposta na formação contínua proporcione o reforço dos conhecimentos da base e competências de carácter técnico e social, mas que também permita o desenvolvimento das capacidades que permitam evoluir, agir e aprender a aprender ao longo do ciclo de vida. Torna-se imperativo que os trabalhadores sejam cada vez mais flexíveis, capazes de resolver problemas, de decidir e agir em sistemas de acção complexos. Para responder às exigências de novos perfis profissionais, a política

²⁵⁴ “Então começou por um exemplo. Um sector da fábrica, a conformação, vir assistir à ideia da “decisão” que é um sector que às vezes as pessoas nem compreendem bem. Apesar de termos uma preocupação de as pessoas fazerem visitas à empresa (Exemplo entra um colaborador... Ao fim do mês, é uma das normas, faz uma visita a toda a empresa. Ao fim do mês porquê? Quando um colaborador entra, de início é tanta informação que ele perde-se... Ao fim de um mês, ou de um mês a dois meses, a pessoa integrou-se e então é uma das normas dá uma volta a toda a empresa para perceber o todo. E perceber quando nós lhe pedimos determinada exigência ele perceber o porque é que nós pedimos... Uma coisa são as palavras, outra é recordar-se do que falámos. Está a ver aqui a aplicar-se e ele a ver o decalque... Um indivíduo lá atrás da conformação, no início do processo a ver no final do processo as coisas a acontecer. E a perceber e a valorizar os colegas.” (ADF)

²⁵⁵ “É uma preocupação acompanhar a evolução das pessoas. Todos os anos se procura aumentar. Já possuímos um nível de polivalência muito grande... Agora é sobretudo para as pessoas novas que são recrutadas... o nosso grande foco agora é a formação estratégica” (ADF)

de formação profissional emerge, em “P”, com novos enfoques, abarcando e integrando, simultaneamente, a generalidade e a especialização.

A formação, entendida na sua componente mais transversal, visa trazer questões como a globalização para perto de todos e de cada um. Criar um sentido partilhado para os desafios globais, para que a jusante, os requisitos e solicitações de flexibilidade, colocados no quotidiano, sejam compreendidos, pelos colaboradores, e não interpretados como caprichos organizacionais, mas, antes, como requisitos para a sua sobrevivência à escala sistémica global.

O investimento formativo em temas e conteúdos transversais contemporâneos (e.g., globalização; marketing na era global...), dirigidos a toda a hierarquia, visa a criação de um sentido partilhado e de modelos mentais alinhados com os desafios organizacionais. Procura-se um reforço do envolvimento individual com os desafios organizacionais. O investimento neste tipo de (in)formação visa a inteligibilidade colectiva dos requisitos de flexibilidade, a mudança de mentalidade pela consciencialização dos desafios da globalização, bem como a diminuição da resistência das pessoas aos requisitos de flexibilidade, uma maior tolerância e disponibilidade pela compreensão, pela construção de um sentido partilhado e, não, pela força, obrigatoriedade ou imposição.

Para além de políticas e práticas de formação profissional alinhadas com o reforço da aquisição e disseminação de conhecimento organizacional, encontra-se na empresa “P” um ambiente de estímulo formal à criação de conhecimento e sua aplicação à inovação.

A inovação é um aspecto genuinamente valorizado neste contexto, patente no peso discursivo concedido às funções criativas, parcerias estratégicas com criadores, no papel disruptivo conferido aos estagiários curriculares que anualmente activamente acolhe, a partir do estímulo a parcerias com Universidades, em múltiplas áreas, e na assumpção de alguns trabalhadores como verdadeiros artistas²⁵⁶.

A afirmação competitiva da “P” passa pela inovação ao longo da cadeia de criação, produção e comercialização, criando conceitos e soluções que acrescentem valor a um produto-base de qualidade irrepreensível.

Entendida a inovação como capacidade de fazer coisas novas (ou coisas antigas de uma nova forma), não se valorizam, apenas, grandes inovações ou inovações com um

²⁵⁶ “Há funções operacionais fáceis e há outras que são mais complexas. Filar, o pintar não é fácil. Terá que ser alguém com algumas características inatas. A formação demora muitos meses. Às vezes um ano... São pessoas que por vezes têm uma forma diferente, são mais sensíveis. São artistas, não é...É evidente.” (ADF)

grande impacto. Na empresa “P” operam-se dezenas de inovações, quotidianamente²⁵⁷. Não são necessariamente inovações disruptivas, mas antes, mudanças em que a diferença entre uma nova situação e a que a originou é reduzida. Considera-se que o benefício organizacional não advém, apenas, de grandes inovações, dispersas e esporádicas, mas sobretudo, da sinergia criada entre pequenas inovações sistemáticas e que implicam todos os actores organizacionais, percorrendo transversalmente a estrutura hierárquica organizacional.

A maioria das inovações que se operam neste sistema organizacional assenta em mudanças na forma como se desenvolvem algumas operações. Frequentemente, são mudanças mínimas, sem efeitos significativos sobre o sistema. Entende-se que não inovar é não realizar nada de novo e, conseqüentemente, não possuir problemas ou possuí-los de forma finita (a inovação permite aqui gerar, de forma incessante, problemas que necessitam de ser resolvidos, através de processos de resolução de problemas). Estes processos, potencialmente, conduzem ou facilitam a aprendizagem. Esta última, por sua vez, permite aumentar a base de conhecimentos no seio da organização. A mudança e a inovação em “P” conduzem a uma dinâmica de geração contínua de problemas, da qual a sua resolução e o envolvimento das pessoas enquanto agentes na sua resolução propicia a criação de dinâmicas de renovação contínua do conhecimento.

Cientes de que o conhecimento não emerge por geração espontânea considera-se, em “P”, que a geração de novas ideias é resultado da criatividade (aplicada), inerente à acção de pessoas constituintes da organização e pode ser desenvolvida e incentivada. Cada colaborador é um criador de ideias em potência e até um pequeno aumento na captura deste conhecimento pode resultar em ganhos significativos. Contudo, isto parece apenas resultar se todos os colaboradores forem introduzidos numa cultura de valorização do conhecimento. O desafio implica esforços de divulgação da cultura, recolha e filtragem de resultados, seguidos da implementação rigorosa do que de melhor apresentaram as ideias sugeridas. Compete à organização a criação de uma atmosfera orientada para as pessoas, geradora de comportamentos empreendedores e

²⁵⁷ “Inovação... tudo o que resulte em eu gastar menos tempo a fazer uma peça... Ainda hoje... estamos a fazer saleiros e pimenteiros, o saleiro tem seis furos e o pimenteiro tem quatro... Eu estava a furá-los com uma broca. Ontem surgiu a ideia de furar com um tipo de um berbequim. É só fazer isto... Enquanto que com a broca estava assim... Estive a fazer as contas e em dez minutos faço à volta de 70 a 80 furos a mais... Foi uma ideia minha... Tenho que fundamentar primeiro... Tenho que provar que a ideia resulta... e vai entrar no curso da sugestão do mês” (EPB)

mobilizadores de potencialidades que, de outra forma, ficariam latentes. O envolvimento pessoal dos colaboradores em todo o processo constitui uma alavanca central na estimulação da criação do conhecimento.

Numa organização que visa a melhoria contínua, a participação efectiva dos profissionais assume-se como um factor crítico. A empresa “P” formalizou, ao longo do tempo, mecanismos de criação (memorização, recuperação, avaliação) e aplicação de conhecimento inovador à melhoria contínua do funcionamento organizacional.

Considera-se em “P” que um sistema formal e estruturado de sugestões constitui uma forma de envolvimento dos colaboradores activa e positiva nas decisões, transmitindo às pessoas o relevo e centralidade da sua contribuição para aquilo que a organização é, faz e pode vir a fazer. Um sistema de sugestões e estímulo ao conhecimento permite o envolvimento pessoal dos indivíduos e a sua responsabilização, enquanto agentes de mudança, como colaboradores do conhecimento, pelas suas próprias ideias e pela criação de sentido para a alteração da configuração da realidade envolvente²⁵⁸.

A empresa “P” apresenta, actualmente, integrado na sua dinâmica de funcionamento regular, um sistema formal de sugestões, que tem evoluído na complexificação e forma de operacionalização ao longo do tempo²⁵⁹, e que está associado com objectivos individuais e de cada secção, alvo de avaliação formal. Este objectivo, corresponde à existência, por secção, de, pelo menos, uma sugestão de melhoria, ou identificação de um problema, por cada mês. Este sistema procura gerar um movimento de sugestões de melhoria contínua. Este mecanismo permitiu recolher no ano transacto cerca de 90 propostas das quais a maioria foi aplicada à melhoria contínua dos processos e do funcionamento organizacional²⁶⁰.

²⁵⁸ “Nós temos um sistema de sugestões. Temos um objectivo. Que é um objectivo por secção. Temos pequenas secções dentro da empresa. Chamamos secção como podíamos chamar uma célula. É uma questão de nome. Logo temos várias secções. Estabelecemos objectivos para cada uma dessas secções. Uma sugestão. Pelo menos uma por mês. E então temos um movimento de sugestões. É incrível. Há pouco tempo fizemos um balanço e vamos em noventa e qualquer coisa sugestões, este ano, e a maioria foram aplicadas. E isso é excepcional. E como é que nós incentivamos as pessoas. Incentivamos através de reuniões de sensibilização para a sua importância...” (ADF)

²⁵⁹ “Isto começou... Isto tudo tem um embrião... Isto começou por haver as sugestões e a implementação das mesmas e seleccionávamos uma ou outra simples e implementada e faziam-se reuniões com toda a empresa e filmada para ser reproduzida quando achássemos conveniente comunicar a todos os outros os benefícios da sugestão. Uma coisa é dizer... dá uma sugestão e tal, mas toda a empresa em que perceber os benefícios e a solução.” (ADF)

²⁶⁰ “Tem fases... tivemos um primeiro semestre em que tivemos muitas sugestões, ou porque as pessoas vieram de férias ou porque estão mais desanimadas, ou as coisas não correm bem...ou porque a produção está com problemas na qualidade... e nós temos tido uma baixa significativa de sugestões no segundo semestre...tem fases... As pessoas todas elas podem vir a ser recompensadas pelas sugestões que dão...”

As pessoas são incentivadas a participar, através da criação de sentido para o valor desta iniciativa, em reuniões de sensibilização. No início do sistema começou por se solicitar as sugestões e aquando da implementação de algumas, a demonstração da sua aplicação era gravada em vídeo²⁶¹, com a preocupação de identificar e caracterizar o antes e o depois, salientando-se o incremento trazido pela ideia. Existindo a gravação, destas inovações, algumas relativamente simples, podiam ser reproduzidas sempre que se achasse conveniente em reuniões de sensibilização, para que toda a empresa se pudesse aperceber, gradualmente, do que se pretendia com este pedido, criando sentido a partir dos benefícios introduzidos pelas novas soluções, constituindo-se também como uma forma de memorização de conhecimento organizacional²⁶².

Este sistema, para além da importância da demonstração, permitiu, também, que os colaboradores obtivessem informação complementar sobre o que se faz, como se faz, onde se faz e reconhecessem melhor todos os sectores da organização, valorizando os colegas e as diferentes fases do processo produtivo. Permitiu um conhecimento intra-organizacional mais profundo pela visibilidade inter-sectorial apresentada. Em síntese, o sistema de sugestões foi activado pela sensibilização, uma vez mais, pela criação de sentido colectivo para a importância da visão e responsabilidade pelo contributo de todos, e de cada um, para a melhoria e desenvolvimento organizacional.

Segundo um dos interlocutores entrevistados, o sistema já passou por várias fases, teve que evoluir, dado que “os movimentos precisam de ser sempre alimentados senão caiem” (ADF). Actualmente, como já referido, estabeleceu-se como objectivo uma sugestão, pelo menos, no período de um mês por cada secção. A evolução para o actual

Vai é depender daquilo que os colegas acham da sua sugestão. Fazemos uma reunião com as pessoas que deram sugestões executadas e dizemos agora vocês vão votar nas sugestões menos na vossa... A pessoa não pode votar na sua... Vale aquilo que vale. É um sistema de incentivo muito simples...” (RQAS)

²⁶¹ A adopção da memorização e gravação em vídeo já foi utilizada no contexto com objectivos de aperfeiçoamento profissional: “Há uns anos... se calhar talvez dez... havia uma diferença na estampagem muito grande de pontuação... em pessoas que já cá estavam há muito tempo... o que é que se fez... pôs-se uma câmara a filmar os movimentos da pessoa a trabalhar, essa pessoa tinha produções baixas, durante a manhã, duas horas só, depois de duas horas eu ia analisar e à hora de almoço... estava sempre uma hora ou duas com a pessoa a explicar os movimentos... porque ela estava a passar muitas vezes, ou a limpar muitas vezes o prato... porque aquilo ali há muitos movimentos, pequenos, mas muitos. E a pessoa ia para o posto de trabalho e conseguia produzir um dia normal... ela recuperava. Por coisas muito simples... As produções hoje estão homogéneas... as filmagens foram numa altura em que tínhamos muitas pessoas a aprender” (EPD).

²⁶² “Nós temos um sistema de sugestões... em que a pessoa dá uma sugestão que pode ser a nível de inovação do produto ou processo da organização e a pessoa pode ser recompensada...depois é feita a partir das sugestões executadas uma eleição da melhor sugestão e depois recebe um prémio em porcelana... nas reuniões... a melhor sugestão do último trimestre foi apresentada a toda a empresa e isso também é formação... E essa formação ajuda a que as pessoas vejam que a partir de soluções simples pode advir uma grande mais valia para a empresa...” (RQAS)

estádio levantou, na empresa “P” os problemas (sempre sensíveis) de como avaliar e como recompensar/reconhecer as contribuições individuais e sectoriais. Que critérios e justificações utilizar? Como gerir a morosidade e tempo que um processo de escolha exige? Como gerir os impactos, previsíveis nos trabalhadores, da recusa ou não selecção de determinadas sugestões? Assim como a reflexão entre o como criar um ambiente de confiança e de partilha genuína de conhecimentos e os perigos, potenciais, de nutrir uma cultura e ambiente de competição inter-pares.

Perante os problemas identificados, adoptou-se e optou-se por um sistema participativo, em que as sugestões são verbalizadas²⁶³ e transmitidas, em cada secção, à chefia directa. Esta tem como responsabilidade registar a ideia numa base de dados e efectuar uma avaliação preliminar da sua aplicabilidade e impacto previsto de aplicação. Se estivermos perante uma boa ideia, sem custos, existe uma norma interna que autoriza e dá liberdade total à chefia para que a aplicação seja imediata e contingente com a sugestão, incentivando e estimulando este tipo de atitude e comportamentos pró-activos nos colaboradores. Perante uma sugestão, as ideias devem ser testadas, perante o autor/a, dado que a melhor forma de verificação da sua validade é implementando-a, sempre que possível, no imediato. O *feedback* e a resposta às sugestões dadas deverão ser céleres. As informações advindas das diferentes secções são compiladas e afixadas. Todos os colaboradores sabem qual foi a secção, o tipo de sugestão e respectivo resultado.

Em relação à recompensa/reconhecimento das sugestões, são apenas premiadas as sugestões implementadas. A partir das ideias implementadas num mês (e.g., 7 a 8 habitualmente) realiza-se uma reunião e cada um dos autores comunica aos demais a sua sugestão e a melhoria que se obteve. Cada pessoa pode levantar questões e cada uma pode defender a sua ideia, “à sua maneira”. Segue-se uma votação, em que cada um dos presentes vai votar nas três melhores sugestões (excluindo-se, naturalmente, a possibilidade de voto na própria ideia). Cada elemento, deste grupo (variável mensalmente), desempenha papéis como proponente e como avaliador, corroborando a ideia de um sistema participado, democrático e transparente. A votação das três melhores sugestões mensais resulta da avaliação, pela percepção de valor, dos pares ou colegas. São as pessoas que votam, que elegem as ideias no seio do grupo, ao qual

²⁶³ Opta-se pela verbalização ao invés da redacção, devido às dificuldades manifestas por alguns colaboradores neste procedimento. Deste modo, a responsabilidade pela retenção e codificação da ideia é das chefias intermédias.

pertencem por mérito, ou seja, pelo facto de criarem, partilharem e aplicarem conhecimento. O facto de se tratar de um processo participado e democrático maximiza a interacção, mas minimiza a dimensão negativa dos conflitos. Para além disso, trata-se de um mecanismo que permite ouvir as pessoas e a manifestação individual do valor de cada um, a sua afirmação e reconhecimento no seio dos grupos.

A recompensa pela participação neste sistema de melhoria contínua não é monetária, sendo materializada em três prémios personalizados em porcelana, entregues aos vencedores numa sessão pública (não específica para este procedimento), que permite também introduzir uma dimensão de reconhecimento social.

Numa leitura interpretativa dos conteúdos dos registos das entrevistas efectuadas a colaboradores com perfis funcionais de diferentes níveis hierárquicos, os aspectos relacionados com a recompensa da criação, partilha e aplicação do conhecimento, neste sistema, parecem não consensuais e afigurar-se como eventuais focos prioritários de intervenção, no sentido de se evitarem potenciais repercussões no bloqueamento processual das demais etapas dos (sub)processos relativos ao conhecimento. Para alguns interlocutores, a recompensa da criação e partilha de conhecimento por sugestões, ou identificação de problemas a resolver, não é feita, em “P”, da melhor forma²⁶⁴. Os colaboradores embora reconheçam que a existência de recompensas não é condição para a participação²⁶⁵ alertam para a necessidade de revisão do tipo de recompensas utilizadas neste sistema²⁶⁶.

Parece-nos clara uma visão valorativa diferenciada entre quem planifica o sistema e quem o vivencia, bem como a necessidade de um fio condutor congruente entre filosofias de estímulo à criação, partilha e participação nos diferentes processos do ciclo de vida do conhecimento e as respectivas práticas de avaliação de performance e respectivo conteúdo da recompensa. O estímulo advindo da recompensa constitui-se como elemento que poderá controlar o grau de investimento e o ritmo deste ciclo teórico desde a criação à aplicação do conhecimento na inovação.

²⁶⁴ “Há um reconhecimento mas... como é que eu hei-de dizer... pode não ser o justo... o justo depende das ideias... depende do que pode beneficiar a empresa... é muito relativo... Há ideias que são por equipa e outras individuais...” (O)

²⁶⁵ “Esta das ideias serem premiadas isso é relativamente novo... tem para aí um ano ou dois... e as pessoas já davam ideias antes... há uma abertura dos colaboradores... Não temos essa mentalidade gananciosa e competitiva na empresa... As pessoas dão mesmo... Estar a dar dinheiro... até pode gerar problemas” (EPD)

²⁶⁶ “Penso e acho que não sou só eu... era monetariamente... agora dão uma peça... Já lá tenho duas... fiquei em primeiro e em terceiro lugar... e a do terceiro lugar dei-a a um colega meu... e é a tal coisa é uma peça de louça...” (EPB)

Sendo os objectos em porcelana (usados em “P” como recompensas) um objecto de trabalho, presente no quotidiano, o valor intrínseco que lhes é atribuído pelos colaboradores é baixo, ou pelo menos, inferior ao social e comunitariamente instituído, retirando-lhe parte da carga motivacional ou peso valorativo. Este facto pode contribuir para a desaceleração deste sistema evoluído e funcional, na medida em que pode restringir as margens de aplicação e integração do conhecimento em produtos, serviços ou soluções de aplicação do conhecimento à melhoria contínua na empresa “P”.

Daquilo que, sinteticamente, se expôs sobre o caso “P”, retemos a centralidade do factor humano na concretização da missão organizacional e a preocupação contextual formal com o desenvolvimento do conhecimento por intermédio da formação inicial e contínua das pessoas, enquanto tais, e não apenas como colaboradores, assumindo-se uma perspectiva clara da formação como investimento estratégico. Evidenciamos, também, a evolução na forma de conceptualizar e operacionalizar a formação profissional, uma progressão de sofisticação crescente. Focalizada, inicialmente, no domínio técnico e de desenvolvimento da polivalência funcional, como resposta aos requisitos de flexibilidade organizacional, está orientada, hoje, também, para o desenvolvimento de competências mais transversais, que permitem ter colaboradores mais empenhados, tolerantes e compreensivos perante os requisitos organizacionais. Destacamos a capacidade organizacional de planificar e operacionalizar planos de formação de conhecimentos e competências articulados com o sistema de recompensas e de representar documentalmente o carácter intensivo e extensivo do conhecimento técnico por intermédio de quadros sofisticados de polivalência.

Para além do foco na aquisição e disseminação de conhecimento pela formação salientaram-se, das evidências recolhidas em “P”, algumas particularidades do sistema de captura de sugestões presente no contexto. Um sistema formalizado, participado, democrático e sofisticado de estímulo à criação (codificação, recuperação, avaliação) e aplicação de conhecimento à inovação e melhoria contínua organizacional.

2.3.2. O CASO DA EMPRESA – “L” – Organização e contexto de acção: Subsector industrial de cerâmica de acabamentos²⁶⁷

O segundo estudo decorreu numa empresa industrial cerâmica, jovem e em fase de afirmação, do subsector de acabamentos (pavimentos e revestimentos). Constituída em 2001, esta empresa alcançou, em 2006, uma posição de algum destaque nos mercados em que actua, empregando actualmente cerca de 130 colaboradores. Localiza-se na região centro de Portugal, numa zona densamente marcada pela presença do sector industrial cerâmico.

O subsector de cerâmica de acabamentos e construções (pavimentos, revestimentos e sanitários) é, segundo estudos recentes da Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica, uma indústria altamente competitiva a nível internacional. Destacam-se, nestes segmentos produtivos, a vitalidade das dinâmicas organizacionais de fusões e aquisições, desenvolvimento tecnológico e comercial. A forte interacção entre produtores, fornecedores de equipamentos e de matérias-primas torna esta indústria numa das mais evoluídas mundialmente.

A missão apresentada pela empresa “L” passa por criar conceitos, produzir e comercializar soluções, em pavimentos e revestimentos, com inovação, qualidade, funcionalidade e flexibilidade, design e imagem de marca diferenciadas. Uma empresa nova, com capitais nacionais, que aposta na diferenciação com uma oferta inovadora e abrangente de produtos e serviços, geridos de forma especializada, onde a flexibilidade de soluções procura ir ao encontro dos interesses dos clientes.

²⁶⁷ A realização das entrevistas, recolha documental e visita guiada ao contexto decorreu no mês de Dezembro de 2007.

No sentido de caracterizar a estrutura das organizações aplicou-se, à semelhança do caso anterior a escala MECOR²⁶⁸, desenvolvida por Caetano & Vala (1994) a um elemento da direcção.

1. Comunicação e informação sobretudo através da hierarquia (superior - subordinado)	1 2 3 4 5 6	Comunicação e informação em todos os sentidos (vertical, horizontal e diagonal)
2. Autoridade baseada no conhecimento e nas competências	1 2 3 4 5 6	Autoridade baseada na posição ocupada na hierarquia
3. Responsabilidade atribuída a algumas posições na organização	1 2 3 4 5 6	Responsabilidade partilhada por todos os membros da organização
4. Centralização das decisões na direcção de topo	1 2 3 4 5 6	Descentralização das decisões pelos vários níveis hierárquicos e operacionais.
5. Poucas diferenças em termos de poder, estatuto e regalias entre os níveis hierárquicos	1 2 3 4 5 6	Muitas diferenças em termos de poder, estatuto e regalias entre os níveis hierárquicos
6. Ajustamento e redefinição de tarefas, papéis e funções conforme as circunstâncias	1 2 3 4 5 6	Definição rigorosa e minuciosa de tarefas, papéis e funções independentemente das circunstâncias
7. Estrutura da organização relativamente fixa	1 2 3 4 5 6	Estrutura da organização continuamente adaptável a novas situações
8. Coordenação conseguida basicamente através da hierarquia e de procedimentos formais bem definidos	1 2 3 4 5 6	Coordenação conseguida através de vários meios e da interacção entre as pessoas
9. Incentivo e reconhecimento das contribuições dos colaboradores na resolução de problemas e na melhoria dos processos de trabalho	1 2 3 4 5 6	Incentivo e reconhecimento da obediência às regras e procedimentos superiormente definidos
10. Interacção entre os departamentos e interligação de actividades	1 2 3 4 5 6	Departamentos estanques e actividades que mutuamente se excluem

Figura 21 – Caracterização da estrutura da organização “L” segundo o “MECOR”

Como somatório dos 10 itens a organização do Caso “L” é caracterizada por um total de 38. Em termos de posicionamento localiza-se, assim, no intervalo intermédio entre uma concepção da estrutura mecanicista e uma concepção de estrutura mais

²⁶⁸ Recordamos que este instrumento visa exprimir o contínuo da concepção mecânica/orgânica sobre a estrutura organizacional, tendo os pólos opostos desta escala sido construídos de acordo com a concepção de Burns & Stalker (1961), sendo uma escala de tipo bipolar, constituída por 10 pares de afirmações opostas, ou seja, 10 itens, cinco dos quais, 2; 5; 6; 9 e 10 invertidos²⁶⁸. Esta escala usou-se, neste trabalho, aplicada a um representante organizacional, meramente com fins descritivos. Pelo que se valorizou a informação e conteúdo de cada item, não se procurando, como no estudo originário da escala, encontrar dimensões ou factores latentes. Atendendo à escala de 6 possibilidades a interpretação do valor do somatório faz-se recorrendo aos seguintes intervalos: 10-20;20-30;30-40;40-50;50-60.

orgânica. Em termos estruturais estamos perante uma visão menos definida em termos de posicionamento, face aos dados da “P”, que neste caso caracterizam uma estrutura híbrida, com características tanto mecanicistas, como orgânicas.

À semelhança do efectuado no caso anterior, o Quadro 86 sistematiza uma análise SWOT realizada com base nos dados recolhidos, de forma a complementar a caracterização da empresa “L”.

Quadro 86 - Análise SWOT – Caso “L”

MISSÃO	- A empresa “L” tem como missão criar, produzir e comercializar soluções de pavimentos e revestimentos de qualidade, e articular o respeito pela natureza com a inovação e a funcionalidade.
AMEAÇAS	- Risco de uma aposta em produtos (demasiado) inovadores – Não reconhecimento por parte dos clientes - Riscos inerentes à afirmação de novas marcas
OPORTUNIDADES	- Obsolescência progressiva da estética e funcionalidade associada aos produtos de pavimento e revestimento cerâmicos convencionais - Janela de oportunidade na arquitectura e engenharia contemporâneas, abertas a novos produtos, inovadores ao nível estético e flexíveis ao nível funcional. - Preocupações crescentes no foro ecológico e ambiental. Valorização de produtos com componentes recicladas e “amigos do ambiente”.
PONTOS FRACOS	- Fragilidades associadas com a fase do ciclo de vida da empresa e maturidade dos seus processos. Uma empresa jovem em fase de maturação num mercado global com concorrentes com larga experiência e tradição - Departamento de gestão de recursos humanos em fase de constituição.
PONTOS FORTES	- Desenvolvimento de plataformas tecnológicas inovadoras que sustentam o lançamento de novos produtos (e serviços), capazes de dar respostas eficazes às necessidades dos clientes. - Esforço individual, integrado em equipas responsáveis, profissionais, motivadas e empenhadas, é a garantia de soluções cada vez mais adequadas para satisfazer as necessidades de clientes exigentes - Métodos tecnológicos únicos, exclusivos e patenteados internacionalmente. Salto tecnológico qualitativo em relação à cerâmica tradicional. - Segmentação e flexibilização das características finais da oferta. Diferenciação e soluções inovadoras. - Fortes ligações cooperativas a designers (italianos) com os quais são formadas parcerias para o desenvolvimento de produtos de última tendência, num contacto estreito e que implica visitas constantes e fortes intercâmbios de ideias e “sonhos”. - Constituição de um corpo social de colaboradores que consegue a combinação da experiência e irreverência.

A sua actividade, marcada por preocupações ecológicas e ambientais, a partir da investigação aplicada em laboratórios industriais tecnicamente evoluídos e equipados, traduz-se em acção no conceito de *serviço completo*, ou soluções personalizadas focalizadas na superação das expectativas do cliente, através do estudo e aconselhamento de aplicações e técnicas de colocação adaptados à especificidade estética e funcional de casos particulares, permitindo ao cliente arriscar na criação e modelação dos seus ambientes, pela menor rigidez e facilidade de reajustes ou de alterações pós-montagem face às soluções em cerâmicas convencionais.

2.3.2.1. Gestão de recursos humanos na empresa “L”

As entrevistas realizadas e os documentos analisados na empresa “L” permitiram caracterizar uma função de gestão de recursos humanos em plena fase de constituição e afirmação, sob uma perspectiva centralizada a partir de um departamento técnico especializado, a sair de uma fase de total reestruturação (cf. Quadro 87).

A perspectiva vigente de consolidação e reestruturação do departamento passa pela necessidade de criar bases sólidas no foro administrativo que escorem o investimento técnico e estratégico pretendido a médio e longo prazos.

A função de gestão de recursos humanos encontra-se numa fase prematura de implementação, sobressaindo a noção de diversidade na evolução e sofisticação de algumas práticas entre departamentos. Facto que transparece a inexistência, ainda, de uma abordagem global e integrada²⁶⁹.

Tendo em vista que o presente estudo procura a identificação de políticas e práticas organizacionais funcionais e vigentes, o momento de realização do estudo coincidiu com uma fase de transição entre responsáveis departamentais, o que contribuiu para uma visão menos intensa e focalizada no passado e presente da empresa “L” e uma tendência discursiva mais prospectiva, a partir da ambição e visão do recém investido gestor de recursos humanos. Tendo em vista a superação deste facto, e à semelhança do caso anterior, entrevistaram-se diversos perfis funcionais, em número tal que facultassem uma visão dos diferentes sectores e níveis hierárquicos, nomeadamente: o Director comercial e de Marketing (> 1 ano de antiguidade na empresa); Gestor de recursos humanos (1 mês); Gestor de produção (>3 anos); Operador de máquinas (>3 anos).

²⁶⁹ “A ‘L’ é uma empresa jovem, há coisas que vão ganhando importância à medida que a empresa vai crescendo... nesta altura falta integração... há vários níveis de sofisticação na gestão dos recursos humanos...acho que estamos no caminho certo... a contratação de uma pessoa agora com um perfil dos RH diferente daquela que tínhamos é um passo nessa direcção. E acho que essa integração acabará por chegar. Hoje há uma diversidade de práticas e de maneiras como se olha os RH na ‘L’.” (DCM)

Quadro 87
Tópicos de análise formação profissional e gestão de recursos humanos

<p>TÓPICOS DE ANÁLISE – FORMAÇÃO PROFISSIONAL E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectiva centralizada da função de gestão de recursos humanos. Um departamento de gestão de recursos humanos em fase de constituição, renovação e afirmação interna. - Diferentes práticas e graus de sofisticação por departamento. Visão desintegrada. - Recrutamento e selecção de perfis experientes. Conjugação da experiência com a irreverência. - A aquisição de conhecimento como elemento acelerador do potencial de acção da organização no curto prazo. - Aposta na formação, sobretudo, informal
---	--

Enquanto a empresa “P”, analisada no caso anterior, com cerca de vinte anos, se encontrava numa fase da sua existência orientada para o desenvolvimento das bases de conhecimento que agrega e para a disseminação do conhecimento que detém, com preocupações de antecipação do desenvolvimento de perfis de conhecimento, as evidências recolhidas no caso “L” apontam num sentido diferente. Estamos perante uma empresa com cerca de seis anos de existência, que se encontra numa fase de reconhecimento do e pelo mercado. Deste modo, ao invés de uma preocupação com o desenvolvimento da base de conhecimento e de formação contínua dos colaboradores, a empresa “L”, pelo discurso dos seus interlocutores, mostrou encontrar-se numa fase de maturação prévia à “P”, com preocupações de selecção e constituição da sua base de conhecimento crítico pela captação, atracção e selecção de colaboradores-chave e sua formação inicial²⁷⁰.

Empresa “L” parece encontrar-se, ainda, numa fase de desenvolvimento cujas preocupações com o conhecimento residem na aquisição e constituição da base de conhecimento que lhe permita concretizar, eficazmente, no presente e no curto prazo, a sua missão.

Reflectindo os objectivos nucleares da empresa e a sua missão fundadora - a forte orientação para a inovação -, a organização “L” adoptou uma estratégia singular de estruturação que considerámos alinhada com os princípios da gestão do conhecimento. Sendo uma organização jovem, caso se tivesse munido, somente, de recursos humanos

²⁷⁰ “Cada vez mais há uma exigência grande, também, na admissão de novos colaboradores. Há competências base que são importantes para perceber o processo e para que eles tenham capacidade para evoluir, logicamente, há um papel importante da nossa parte que é criar mecanismos e ferramentas para que as pessoas evoluam. Mas também é preciso que elas estejam de mente aberta para isso. Ou seja, a nível de tecnologia a “L” é uma empresa recente, tecnologicamente avançada, porque praticamente todos os processos são automatizados, temos uma área industrial que é um processo novo em termos de mercado... na linha de pavimentos e revestimentos é totalmente inovador. No fundo, há-que compatibilizar essa tecnologia e o avanço da tecnologia com a capacidade que as pessoas têm em se adaptar a novos equipamentos, novos processos e, no fundo, um novo modelo de gestão também.” (HRG)

jovens e inexperientes, procurasse formá-los e fazer todo o percurso de preparação inicial do seu corpo social de raiz, provavelmente o impacto de uma estratégia fundacional do corpo social iria produzir resultados, apenas, a médio e longo prazos e dificilmente a organização estaria apta a ser fortemente inovadora num curto espaço de tempo e a conseguir afirmar-se no curto prazo.

Com a crescente valorização do conhecimento é natural, hoje, que as organizações passem, também, a valorizar aqueles que durante muito tempo aprenderam e puderam acumular experiências e conhecimento, aproveitando o investimento no conhecimento efectuado noutros contextos empresariais, sobretudo em sectores de actividade com larga tradição²⁷¹. A organização “L”, pelas suas opções ao nível da gestão de recursos humanos parece ter adoptado, até aqui, uma estratégia capaz de incutir aceleração nos seus processos de acção, acelerando, artificialmente, o processo de maturação dos processos de trabalho, pela introdução no sistema organizacional de profissionais seniores, com saber adquirido e larga experiência no sector da cerâmica. A necessidade de inovar²⁷², de “ir no pelotão da frente”²⁷³, no curto prazo, não levou ao tradicional investimento na formação do sistema social, mas antes à captação selectiva de profissionais qualificados, experientes e com conhecimentos aptos a serem aplicados, imediatamente, na acção e melhoria organizacional e a partir dos quais se constituiu a sua matriz organizacional. Esta estratégia permite que estejamos numa empresa com apenas seis anos de actividade mas um capital de experiência aplicada à acção típicos de uma organização com maior maturidade e longevidade.

Em síntese, destacamos do até aqui exposto na caracterização da função de gestão de recursos humanos do caso “L”, a opção por uma configuração departamentalizada, que se encontra numa fase de estruturação e afirmação interna. As evidências recolhidas

²⁷¹ “Há uma série de colaboradores que iniciaram o projecto de raiz “L” que vieram da área de pavimentos e revestimentos e que obviamente trouxeram um conjunto de competências e know-how... Considero sempre que informação informal há sempre... Há sempre passagem de conhecimento... Agora gerir a forma como ele é transmitido é a parte mais complicada... e é difícil de trabalhar... No fundo é tentar moldar as pessoas aquilo que nós queremos...” (HRG)

²⁷² “...existe uma tendência das pessoas da área comercial em quererem que o desenvolvimento replique aquilo que são receitas de sucesso na concorrência. E nós não queremos fazer isso. Queremos as nossas próprias receitas de sucesso. Tem que haver aqui alguma senioridade na forma como estas questões são colocadas. E na forma como organizamos o nosso portefólio em termos de tendências em termos estéticos e em termos técnicos.” (DCM)

²⁷³ “O nosso objectivo é ir no pelotão da frente. E daí termos uma área de desenvolvimento de novos produtos. E daí dentro do que se refere à cerâmica plana e ao desenvolvimento de novos produtos nós trabalharmos com estas empresas de design italianas e termos acesso aquilo que vai ser lançado nas colecções uns seis a oito meses antes. O que nos permite perceber tendências e desenvolver os nossos produtos. E a verdade é que temos estado nas feiras sempre colocados e posicionados com produtos que estão ao nível daqueles que estão mais à frente.” (DCM)

apontam para que a função se encontra, no presente, pouco desenvolvida nos foros administrativo, técnico e estratégico. No entanto, a reestruturação recém efectuada dotou a organização de uma equipa de profissionais especializados que projectam a função, no médio prazo, com um elevado grau de sofisticação. Destacamos, por fim, a opção estratégica de recursos humanos em termos de estruturação do corpo social a partir da experiência e saber de profissionais seniores.

2.3.2.2. Evidências do alinhamento relacional entre a gestão de recursos humanos e gestão do conhecimento na empresa “L”

A abordagem das organizações aprendentes e centradas no conhecimento focaliza, não só as suas características e processos de funcionamento, como também a sua capacidade e potencial de desafiar, de atrair e reter talentos que façam a diferença²⁷⁴.

Do estudo efectuado (cf. Quadro 99) inferiu-se a estratégia de constituição do corpo social inicial da empresa “L” a partir de líderes experientes que, por sua vez, captaram e atraíram pessoas, algumas sem experiência profissional no sector, mas da sua confiança, criando-se pequenas equipas de jovens trabalhadores liderados, sempre, por um sénior experiente²⁷⁵.

²⁷⁴ “Eu quando cheguei aqui encontrei cá uma senhora com que já tinha trabalhado na P___, que é a Eng.^a ___, muito conhecida no meio cerâmico, e que possivelmente também fez com que eu decidisse mais facilmente... Pensei... se a Eng.^a. ___, uma pessoa tão respeitada na área da cerâmica aceitou o desafio...porque é que não hei-de aceitar... estou em final de carreira...também se correr menos bem paciência...e aceitei o desafio.” (GP)

²⁷⁵ “As equipas são pequenas e como tivemos aqui algum espaço de tempo... De Outubro só começamos a trabalhar... só ligamos o forno em Janeiro. De Outubro a Janeiro esta parte da prensagem e linhas de vidrar foi feita essa passagem do conhecimento.... Depois por arrasto... estas pessoas eu fui buscar, directamente... por arrasto outras pessoas que me conheciam bem... e conheciam bem esse meu ‘braço direito’... vieram... E o que é que essas pessoas vieram fazer...foram liderar pequenas equipas que trabalham durante a noite... que nós trabalhamos em turnos rotativos... São pequenos chefes de equipa que seguram as pontas quando não está cá ninguém... Isto é muito lindo durante o dia porque está aqui muita gente para tomar decisões, mas às 6 ou 7 da tarde quando toda a gente vai embora ficam aqui estas pessoas que já tinham que ter alguma experiência para poderem também dominar o processo....” (GP)

Quadro 88
Tópicos de análise – Conhecimento e sua gestão

TÓPICOS DE ANÁLISE – CONHECIMENTO E SUA GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> - A estruturação do sistema social empresarial – A partir do conhecimento e larga experiência profissional (no sector cerâmico) das lideranças intermédias contratadas no mercado de recursos humanos. - A empresa faz da inovação o seu mais precioso valor - Inovação como fundamento cultural - Actividades relacionadas com a aquisição de conhecimento através da integração de novos colaboradores - A maturidade da organização e a preocupação com a aquisição de conhecimento organizacional. - Colaboração/cooperação com gabinetes de design italianos - Aquisição/constituição de patentes para produtos inovadores - Investimento em investigação e desenvolvimento - Senioridade e conhecimento - <i>Turnover</i>, aposentação e conhecimento organizacional - Comunicação e partilha de conhecimento intra e inter-equipas
---	---

Para o arranque da produção industrial a empresa apostou na formação inicial, no posto de trabalho, orientada pela experiência da liderança das equipas²⁷⁶. A empresa apostou na formação do pessoal novo pela comunicação activa e convivência diária com elementos seniores²⁷⁷, sendo formada, hoje, por um corpo social que articula, funcionalmente, a experiência com a irreverência da juventude²⁷⁸. Através desta estratégia de crescimento conjunto, do convívio funcional inter-geracional, a organização abriu canais de comunicação pelas chefias intermédias, o que permitiu a transmissão de *know-how* e conseguiu reduzir o tempo que, habitualmente, decorre entre a aquisição de conhecimento pela formação dos mais inexperientes e a sua aplicação efectiva no desempenho. É patente, nesta empresa, também, um investimento na abertura de canais de comunicação²⁷⁹ para a partilha dos valores e a identificação dos colaboradores com eles²⁸⁰.

²⁷⁶ “A empresa preparava uns tempos, não é..., 15 dias, depois em meados de Janeiro começámos a laborar e convidaram-me para ser chefe de turno das linhas, eu aceitei porque já tinha um bocado de prática... em termos de cerâmica... tive na R___ 11 anos, tive na A___, tive na A___ ... O meu chefe, garanto-lhe, ensinou-me o básico, mas eu já sabia, não é, por isso é que me deu logo o cargo da chefia...” (OM)

²⁷⁷ “Escolheram-se pessoas-chave para liderar os trabalhadores... Aí fomos buscar pessoas com experiência que depois foram formando os outros... 80% das pessoas que aqui chegaram nunca tinham visto um mosaico...” (GP)

²⁷⁸ “Tinha aqui uma pessoa muito nova na área dos RH... e pensamos e falamos como é que havíamos de fazer. Uma fase em que não havia ninguém. Estava tudo parado. Era o final da montagem... Tinham que entrar pessoas externas... Tínhamos que começar a formar as equipas... E aí eu disse logo à Dr.ª ___... Vamos tentar formar as equipas o mais jovem possível... articulado com alguma experiência já acumulada... porque para velho basto eu...” (GP)

²⁷⁹ “Reunião diária onde se analisam os resultados do dia anterior... estamos a fazer reuniões semanais, encarregados de sector com as equipas para analisar os resultados da semana anterior e verem o que vão fazer na semana seguinte... quais os problemas e cuidados... algum planeamento... A reunião diária tem servido para as pessoas estarem mais interligadas, terem mais conhecimento dos problemas uma das

Perante as evidências salientes do caso “L”, sob estudo, sobressaiu a necessidade de alargar o quadro de análise interpretativo e de relativizar a hegemonia da formação, enquanto processo, privilegiado, na articulação com a gestão de conhecimento, em detrimento de uma visão integrada ou de valorização particular de outros processos e técnicas, pertinentes e válidos de acordo com os propósitos contingenciais e objectivos estratégicos organizacionais.

No caso da empresa “L”, a preocupação basilar, na sua fase de existência, residiu, claramente, na captação e aquisição de conhecimento. Perante este objectivo, os domínios do recrutamento e da selecção de pessoas²⁸¹ sobressaíram como os processos e as práticas de gestão de recursos humanos válidos ao suporte da selecção dos perfis com conhecimentos e competências mais ajustadas às necessidades do sistema²⁸².

outras e ‘partirem ali um bocado de pedra’... É feita às dez da manhã todos os dias... Esta reunião diária é só com os chefes de sector... os chefes de equipas fazem uma reunião com as equipas semanal e dão feedback ao chefe de sector e este faz uma reunião mensal com os chefes de equipa.” (GP)

²⁸⁰ “Foram criados grupos de trabalho em cada área em que os próprios colaboradores/operadores fazem reuniões... Há uma pessoa que dinamiza... ou que é o moderador... que não é chefia... é um operador escolhido. Fazem essas reuniões... onde transmitem todas as alterações, sugestões à chefia do departamento. A chefia do departamento faz o devido tratamento volta a reunir com os colaboradores e assim sucessivamente, implementando aqui um processo contínuo... de análise dos potenciais problemas e dos planos de acção para correcção dos mesmos. No fundo cria-se aqui um PDCA... A criação desses grupos permite que as pessoas de um modo mais informal, no seio da organização, possam partilhar sugestões, informações, problemas para que depois estes processos, como a caixa de sugestões, possam ser rentáveis: a título de exemplo um operador é a pessoa que tem contacto diário com a máquina e com o processo. Por vezes tem ideias excelentes de alteração do processo, que tem custos baixos para as empresas, mas que podem tirar uma rentabilização acima daquilo que estava a ser rentabilizado. Mas têm que ser eles próprios...” (HRG)

²⁸¹ “Tivemos oportunidade de recrutar uma equipa toda de raiz foi encontrar precisamente pessoas que conseguissem combinar algum conhecimento, ou um bom conhecimento técnico da área com uma capacidade de relacionamento com as pessoas boa e, por outro lado, com uma boa capacidade de apreensão de tendências, de necessidades, para depois podermos partilhar aquilo que eles traziam do mercado entre todos aqui. Coisa que fazemos de uma forma formal numa reunião mensal e informalmente naquilo que são todas as conversas que temos e vamos tendo aqui dentro... Nesse sentido... e por termos tido o privilégio de ir ao mercado escolher pessoas especificamente para a área comercial, eu entendo que estrategicamente as pessoas são os principais repositórios de conhecimento nas empresas e nesta área elas são o cerne de tudo o que fazemos, são elementos chave. Eu acho que faz toda a diferença... As empresas internacionais tendem a desvalorizar muito os recursos comerciais que têm em Portugal e porquê, para elas Portugal é só um centro de produção e mais um mercado. Com as empresas nacionais já não é assim, Portugal é o mercado de origem que suporta a estrutura do mercado nacional e de exportação. Isso faz com que o cuidado que é posto na selecção das pessoas e a abrangência das funções seja muito maior nas empresas de base nacional do que nas empresas de base internacional.” (DCM)

²⁸² “Eu tive o cuidado e facilidade de escolher três ou quatro pessoas que eu conhecesse e da minha confiança... Fui buscar algumas pessoas. Entretanto pela passagem por estas casas todas... conhecia bastantes pessoas... Fui buscar três pessoas que são fundamentais aqui no grupo. A pessoa que lidera a parte das prensas... Que tinha trabalhado comigo no grupo A___ desde 1993... e que foi uma pessoa que eu sugeri que ficasse no meu lugar quando eu sair. Uma pessoa com 35 anos mas já com muita experiência... O senhor da escolha tinha passado pela R___, onde também já tinha alguma experiência de polimento... Não há muita gente em Portugal com experiência em polimento e esse foi o Eng.º ___ que ajudou a contratar... E o responsável do forno tinha sido também forneiro no grupo A___... bastante jovem, começou muito cedo com 15 ou 16 anos... não é uma pessoa que tenha muita formação académica mas era novo, tinha alguma experiência e aceitou o desafio. Porque o forno é uma máquina

Perante esta estratégia, a formação terá, ainda assim, um papel central na formação inicial e no reajuste dos perfis híbridos à cultura e valores do sistema organizacional²⁸³. Corroborando esta ilação, segundo os interlocutores entrevistados, a formação na empresa “L” tem sido quer de natureza formal, quer informal. Informal no posto de trabalho, mas também formal, em horas extra²⁸⁴ e levada a cabo na organização nos últimos três anos com o intuito de clarificação da missão e transmissão dos valores da empresa “L”, através de actividades “*outdoor*”²⁸⁵. A tónica na empresa está colocada, sobretudo, na aprendizagem informal²⁸⁶ e auto-regulada, secundarizando-se a formação formal²⁸⁷. Reforçando esta marca contextual para as características informais, ao invés de formalizadas²⁸⁸, dos quatro factores medidos pelo questionário de gestão do conhecimento pontuados pelas duas empresas seleccionadas (cf. Quadro 92), só no factor 3, relativo às interacções que, ao nível informal, ocorrem na organização e facilitam a construção social do conhecimento, a empresa “L”, obteve uma pontuação média mais elevada do que a empresa “P”. Esta dimensão, atinente a um conhecimento de natureza maioritariamente tácita, refere-se à gestão informal, social e discursiva do conhecimento e foi salientada por um dos entrevistados, referindo que não existindo uma política consciente e assumida de estímulo à captura e partilha do conhecimento, as

que as pessoas geralmente tendem a afastar-se dela. Ele estava a trabalhar no grupo Roca, no armazém, e mostrou o desejo de aceitar o desafio e foi assim que formamos aquele núcleo duro da produção.”(GP)

²⁸³ “A prioridade neste momento, e tem sido também no passado, no fundo, é trabalhar uma parte e área mais comportamental... para que *à posteriori* se identifique a formação na área mais técnica... Ou seja, trabalhar primeiro a área comportamental e em seguida a parte técnica. Para ver se temos capacidade de conciliar as duas áreas que são fundamentais para o dia-a-dia, seja ao nível da gestão de topo, na gestão intermédia ou ‘chão-de-fábrica’. A preocupação é transversal a toda a estrutura. Não vamos criar aqui diferenciações, logicamente há-que direccionar o tipo de formação...”(HRG)

²⁸⁴ “Em alguns casos...Sítios mais problemáticos...quando saiam do turno... fazíamos com que ficassem mais uma hora ou duas só para aprender... Fora do horário...mas com a secção a laborar... com os chefes presentes para lhe transmitir esse conhecimento... porque durante o horário era complicado... Optámos por pagar horas extra durante um período de tempo e de facto funcionou... Em sítios mais carenciados... polimento e rectificação... porque é uma área muito empírica e mais intensiva...” (GP)

²⁸⁵ “Foi feito no ano passado um *outdoor* com todos os colaboradores em que foram trabalhados essencialmente os valores que foram definidos pela empresa... A s empresas quando iniciam a sua actividade, e têm uma aposta clara nas pessoas, há que criar a sua identidade... criando a sua identidade é necessário que as pessoas se identifiquem com ela e vice-versa. É muito importante no início de uma nova actividade, em que os colaboradores não conhecem a “L”, não conhecem equipamentos, não conhecem processos, não conhecem colegas de trabalho e é preciso que fora das instalações, fora do ambiente de trabalho se comecem a abrir novos horizontes na parte comportamental e no fundo foi essa percepção que a estrutura e organização teve a nível da gestão de topo para começar a trabalhar esta identidade, para que ela possa ser criada e as pessoas se identifiquem com ela...” (HRG)

²⁸⁶ “Vamos passando o testemunho como se costuma dizer, para os mais novos, vamos ensinando aquilo que sabemos, mas faz pouca formação.” (OM)

²⁸⁷ “Formação, formação, nos 3 anos não tive formação de nenhuma coisa. Achei estranho... porque na A___ tive lá 9 meses tive acho que 2 formações ou 3 nesse espaço, estamos em formação contínua não é.” (OM)

²⁸⁸ “Não houve formação... fora do posto de trabalho... Só pontualmente os quadros intermédios...” (GP)

questões culturais da “L” ajudam a que, em termos informais, se substituam algumas das insuficiências que a empresa poderia ter a um nível mais formal²⁸⁹.

Dado que muitos dos perfis constituintes dos quadros da empresa “L” possuem larga experiência pessoal e profissional, mas sem correspondência directa no plano das habilitações escolarmente reconhecidas, no ano de realização deste estudo a empresa estabeleceu um acordo de parceria com o Instituto do Emprego e da Formação Profissional, ao nível do Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências dos trabalhadores, que permitirá aos trabalhadores interessados um reconhecimento das competências adquiridas ao longo do percurso profissional e equivalência à actual escolaridade mínima obrigatória. Mais do que um impacto directo ao nível das competências dos colaboradores, prevê-se que este projecto, permitirá, sobretudo, a descristalização e sensibilização de alguns perfis funcionais, capacitando-os em termos de estima e autoconfiança para novas aprendizagens²⁹⁰.

A análise particular do discurso de dois dos colaboradores entrevistados acerca da empresa e da estratégia organizacional evidenciada anteriormente levanta, numa perspectiva de gestão do conhecimento, problemas ou questões a atender pela gestão de recursos humanos que, aqui, sinteticamente, reconhecemos e destacamos:

Referimo-nos às estratégias de retenção de talentos²⁹¹. Os casos de saída natural, por aposentação, estiverem presentes no discurso de um dos seniores entrevistados, cuja substituição está a ser devidamente preparada²⁹². A formação e qualificação de pessoal

²⁸⁹ “Eu acho que não existe na ‘L’ uma política consciente e assumida de estímulo e captura de novos conhecimento. Isso acontece a um grau de eficácia que eu diria pode ser muito maior por questões que têm a ver com a cultura da empresa. Mas não existe uma estratégia clara e definida para a captura e gestão do conhecimento enquanto tal... A cultura (informal) vai ajudar, ou substitui com algumas insuficiências o que a empresa poderia ter ao nível formal quanto à gestão, captura e utilização de conhecimento e criação de novo conhecimento.” (DCM)

²⁹⁰ “Nesta fase do campeonato vamos trabalhar as competências base, através do RVCC também, dá a possibilidade aos colaboradores de adquirir mais conhecimento base, que permita depois que incorporem a formação que lhe vai sendo dada.” (HRG)

²⁹¹ “Passamos por uma segunda fase... Começamos a produzir... formamos as equipas... mas entretanto não conseguimos manter a trabalhar três turnos 24 horas... 5 dias por semana... não conseguimos manter o forno em laboração contínua. Entretanto chegou um superior... um director industrial que veio do Brasil, desde Maio... Chegou cá e decidiu-se trabalhar sete dias por semana... Isto originou que algumas pessoas saíssem e nós tivéssemos que rapidamente tínhamos que recrutar muita gente nova e reiniciar o processo que já havíamos feito há dois anos atrás... Felizmente correu bem... em três ou quatro meses conseguimos por as equipas novamente a funcionar... Porque conseguimos segurar os tais “chefeinhos” de equipa. Esses não se foram embora... Conseguimos segurar esses que, no fundo, são o pilar de apoio e rapidamente transmitem...” (GP)

²⁹² “Todas pessoas novas... para que a empresa e as pessoas, se as coisas correrem bem, crescessem todas juntas e eu daqui a dois anos afastar-me e elas continuarem... porque não quero andar nisto até... como se costuma dizer até... ser posto de lado... Uma pessoa tem que ter a noção até quando é que pode e a idade... a cerâmica exige muito em termos de horários e problemas, principalmente trabalhando sete dias por semana, 24 horas por dia... tenho que prestar auxílio... Temos equipa para agora e temos equipa para

sem a sua devida retenção, na empresa, constituem um investimento sem retorno, uma perda de energia e de recursos. Devido à estratégia de recursos humanos inicialmente adoptada, esta tipologia de casos ocorrerá no contexto “L” de forma mais precoce do que o habitual em organizações da mesma idade.

Outro dos trabalhadores entrevistados chamou a atenção dos investigadores para o impacto do *turnover*, ou rotatividade dos colaboradores (saída voluntária e solicitada pelo colaborador) e a evasão de valor, experiência e talento da empresa para a concorrência²⁹³. As empresas com uma elevada taxa de rotatividade tendem a perder conhecimento crítico e a esgotar o seu investimento formativo na formação e preparação inicial de trabalhadores. Neste caso, parece-nos importante a compreensão deste sintoma, a partir dos argumentos do colaborador, em vias de saída, para uma outra empresa concorrente. A saída de qualquer colaborador (independentemente da razão²⁹⁴) deve ser interpretada, ponderada e acautelada sob a perspectiva do impacto no conhecimento organizacional, obrigando as organizações a reflectir sobre as suas práticas de transferência de conhecimento individual para o organizacional²⁹⁵.

Em síntese, a riqueza dos aspectos evidenciados pelo caso “L” radicam, sobretudo, em torno das problemáticas da aquisição, da partilha/disseminação e da retenção do conhecimento. Este segundo caso despertou, ainda, um olhar reflexivo para o valor relativo das práticas de gestão de recursos humanos, como algo dependente e articulado com os objectivos inerentes de desenvolvimento de fases particulares do ciclo de existência da organização e do sub-processo de gestão do conhecimento a potenciar (e.g., criação/aquisição; partilha; aplicação...). Com a concretização deste segundo estudo saiu reforçada a pertinência de um olhar sobre a gestão de recursos humanos

o futuro... porque eles têm vinte ou trinta anos para trabalhar... eu não... eu já tenho mais dois ou três.” (GP)

²⁹³ “O meu chefe disse-me assim... Vem aí um rapazito novo para o teu lugar... tens que o ensinar. E eu disse só se me pagares bem. É a brincar com ele... Todas as pessoas que vêm eu ensino... não é... O que eu sei e o básico... porque o resto só com o tempo é que se aprende... Apareceu-me aí o rapazito há dois dias e eu vou-me embora na quinta... Ele já me pediu para ficar mais um dia e fico até sexta-feira e não há problema nenhum... Até tinha pedido mais quinze dias. Mas como já me comprometi. E a única coisa que um ‘gajo’ ainda tem é a palavra não é. Dei a palavra na outra fábrica e dia dois começo lá. Andei sempre a adiar. Dei dois meses à casa. A dizer com antecedência. Pus a carta que era para ver... foi um alerta que eu dei a eles... para ver se eles negociavam comigo... está a perceber... porque eu não queria sair daqui... eu estava a sentir-me muito bem... só que em questão de vencimento não.” (OM)

²⁹⁴ “Há muita gente insatisfeita em relação aos vencimentos. Não acham correcto que uns ganhem mais, outros ganhem menos na mesma função...” (OM)

²⁹⁵ “Não podemos estar dependentes de equipamentos... De colaboradores... Isso não pode acontecer... Pessoalmente não me preocupo muito quando aquele colaborador a quem é dada um grau de importância elevado na empresa saia... Preocupo-me sim é que todo o *know-how*, o saber fazer e saber estar fique na empresa e isso é uma função e obrigação da própria organização...” (HRG).

como ambiente e contexto com potencial modelador, facilitador ou inibidor da gestão do conhecimento.

2.4. Considerações finais da análise de dois casos organizacionais

A partir dos dois estudos de caso efectuados realçamos a sua riqueza para a compreensão das relações existentes entre a forma como se gerem os recursos humanos e a gestão do conhecimento. Realçamos, também, a convergência entre os resultados obtidos na primeira fase do estudo com esta segunda. Podemos mesmo afirmar que, no geral, estes reforçam os primeiros, na medida em que evidenciam que a forma como se concebe e implementa a gestão de recursos humanos influencia a valorização do conhecimento pelos colaboradores e a sua utilização.

Em ambos os casos, a formação profissional é valorizada enquanto investimento e não é de modo nenhum descurada, se bem que é uma área mais central e formalizada na política da empresa “P” do que na empresa “L”, que, sendo mais jovem, apostou numa lógica de atracção e captação de conhecimento crítico, através do recrutamento e selecção de pessoas seniores para posições-chave. A fase de desenvolvimento de uma organização parece, pois, ser um factor que influencia a tónica das empresas numas ou noutras áreas da gestão das pessoas, como forma de potenciar o conhecimento e a inovação. Mas, ambas as empresas mostraram que valorizam o conhecimento como recurso chave imprescindível para a sua competitividade, pois apostam na constante melhoria contínua e na inovação como forma de manter bons níveis de performance e, neste sentido, procuram fazer uma gestão do seu sistema social que potencie estes fins.

Evidenciam, por conseguinte, na prática e de uma forma muito clara, aquilo que tantas vezes é referido e reforçado discursivamente em artigos, revistas, livros e conferências: que uma empresa, para se manter em mercados exigentes e em constante transformação, deverá ter a preocupação de melhorar continuamente e de ir ao encontro das expectativas dos clientes, em cada altura, adaptando-se e inovando. Mais, evidencia que, para conseguir tudo isto, uma empresa não pode considerar a questão do conhecimento como uma moda, ou uma fantasia académica e apenas das grandes e conhecidas empresas, mas sim como um recurso, que é preciso levar a sério, que é preciso fomentar e valorizar.

As duas empresas analisadas partilharam experiências concretas e evidências de (boas) práticas de alinhar estas duas áreas, sendo casos muito ricos também a este nível.

Contudo, estas práticas evidenciadas a partir de um estudo não longitudinal não deverão ser entendidas como “receitas” que, porque parecem resultar nestes contextos, resultarão decerto noutros. Aliás, um dos aspectos que se depreende quando contrastamos os dois casos é precisamente que são duas empresas diferentes em várias características (e.g., idade, estrutura) e que, por isso, para objectivos idênticos (aposta no conhecimento organizacional, inovação e competitividade) possuem enfoques diferentes e desenvolveram práticas específicas diferentes para os alcançar.

As evidências de práticas relatadas destas empresas aqui descritas e analisadas deverão, assim, ser entendidas como casos e exemplos – a adicionar a outros que, se documentados, poderão vir dar origem a um referencial para o sector – que poderão estimular e facilitar a reflexão, e que em vez de aplicadas estritamente numa outra empresa, deverão ser adaptadas, recriadas e moldadas às características e exigências estratégicas e especificidades culturais e do ciclo de existência competitiva de cada contexto organizacional.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Reservado a considerações finais o último ponto da presente dissertação será composto por uma síntese integrativa conclusiva e pela sistematização das implicações mais significativas que a leitura, reflexiva e crítica, dos resultados nas suas partes constituintes facultam, face aos objectivos gerais e específicos pré-definidos. Aqui se procura reflectir, na globalidade, sobre os contributos fundamentais deste projecto, na estreita articulação com os seus limites e sentidos para investigações suplementares.

Os objectivos gerais e o território temático na base da estruturação teórica e operacionalização empírica desta investigação, em Psicologia das Organizações, circunscreveu-se à problemática das dinâmicas conceptuais e operacionais, de confluência e de influência, entre a aplicação (de perspectivas e pressupostos) da gestão dos recursos humanos e a aplicação de processos de gestão do conhecimento, em organizações de tipologia industrial, na era do conhecimento.

A partir do trabalho de revisão de literatura desenvolvido, no domínio de especialização, apresentado na primeira parte desta dissertação, procurou estabelecer-se um enquadramento dinâmico da evolução e/ou mudança na perspectivação das temáticas centrais deste trabalho.

Num primeiro capítulo integraram-se contributos para a conceptualização do percurso geracional da investigação em gestão do conhecimento. Facultam-se elementos para a estruturação de uma matriz taxionómica de correntes e modelos, que permitem caracterizar, na actualidade, o seu estado em termos de maturidade, quer na faceta da investigação, quer na da intervenção organizacional. Sobressaiu desta abordagem evolutiva o sentido corrente de analisar e integrar, de forma sistemática e integrada, as variáveis sociais, comportamentais e humanas, assim como a premência de se realizarem investigações aplicadas e de estudos empíricos que estabeleçam a articulação funcional da gestão do conhecimento com os demais processos organizacionais, num quadro integrado e estratégico da gestão organizacional.

Reforça-se o sentido para uma crescente proximidade com os contributos da investigação em Psicologia das Organizações e em gestão dos recursos humanos, enquanto domínios científicos mais consolidados e passíveis de aglutinar de forma coerente os aspectos sociais e dimensões comportamentais e humanas, que têm sido considerados como factores cruciais, mas surgido avulsos na literatura da gestão do conhecimento, desde o início da considerada segunda geração de investigação.

É nesta linha conceptual, ao nível das abordagens da personalização, inspiradas e centradas nas pessoas, designadas por Kluge, Stein e Licht (2002) por “abordagens de estímulo” e que se caracterizam por uma actuação indirecta, de cultivo dos contextos, de estímulo às condições facilitadoras ao desenvolvimento e aplicação do conhecimento, que procurámos situar e problematizar o impacto de processos nucleares de gestão de recursos humanos na criação de uma moldura cultural contextual.

A partir da assumpção de diferenças manifestas, no quadro de mudança e/ou evolução intra e inter-organizacional, na gestão dos trabalhadores, num segundo capítulo, sistematizaram-se contributos teóricos que fundamentam o percurso histórico de maturação, afirmação e cientificação neste domínio, num capítulo recente da história da organização do trabalho e das organizações, procurando encontrar-se e adoptar-se referenciais que assumindo a natural heterogeneidade permitem a sua funcional estruturação. Focalizou-se, de modo particular, pela sua centralidade histórica nas temáticas relativas ao conhecimento, das e nas organizações, a temática da formação, tendo-se analisado o seu impacto na gestão do conhecimento, de forma independente e numa orientação integrada com a avaliação e a compensação.

A partir do trabalho de revisão teórica sobre as *concepções*, que percorreu os capítulos da primeira parte, a componente empírica desta dissertação centrou-se, em particular, ao nível da problemática das *relações* e suas *implicações*. Assim, o exercício analítico retrospectivo de cada temática, patente nos dois primeiros capítulos teóricos, é arrematado, no ponto de transição para a componente da investigação empírica, com um exercício sinóptico de revisão e análise de referências bibliográficas periódicas, agregadas de acordo com a sua natureza, no estudo empírico das relações entre os domínios centrais sob análise e na senda dos quais se posiciona o contributo empírico desenvolvido.

Partindo da problemática basilar e do objectivo geral, de ampliar a compreensão científica das relações entre o conhecimento organizacional, os recursos humanos e seus processos de gestão, em organizações de um sector de actividade específico, subdividiu-se a segunda parte em dois capítulos que integraram dois estudos empíricos, que visaram o acesso ao problema basilar comum, sob investigação, por duas vias metodológicas complementares.

Num terceiro capítulo, primeiro da segunda parte e relativo ao primeiro estudo empírico os procedimentos metodológicos adoptados ao nível da recolha de dados permitiram cumprir um primeiro objectivo proposto, através da constituição de uma

amostra de 55 organizações, representativas dos quatro subsectores da cerâmica em Portugal, onde se inquiriram, de forma válida, 1065 indivíduos²⁹⁶.

A adopção da metodologia do inquérito auto-administrado requereu uma fase preliminar de investigação instrumental, que permitiu o desenvolvimento e a validação dos instrumentos de medida utilizados. O questionário validado em gestão do conhecimento -“GC” e os desenvolvidos e validados especificamente para este estudo no âmbito dos pressupostos e perspectivas de aplicação da formação -“PPFP”, da avaliação do desempenho -“PPAD” e dos sistemas de compensação -“PPSR” consideraram-se peças fundamentais, instrumentais na transposição da lógica conceptual preconizada e a lógica empírica adoptada²⁹⁷.

A partir do desenvolvimento dos instrumentos de medida e da garantia da sua validade e fiabilidade, um terceiro objectivo gizado visou a caracterização sectorial, ao nível dos processos de gestão do conhecimento. Pode concluir-se, a partir dos resultados obtidos, que os processos de gestão do conhecimento avaliados (expressos nas quatro dimensões medidas pelo questionário - “GC”) ocorrem, como expectável, apenas de forma moderada nas organizações estudadas neste sector tradicional. No entanto, os processos que envolvem uma gestão mais formal do conhecimento apresentam baixa frequência, podendo afirmar-se que se aplicam pouco em todos os subsectores de actividade estudados. Desta caracterização da amostra do sector cerâmico nacional resultaram índices descritivos de aplicação da gestão do conhecimento que permitiram facultar às empresas um referencial, composto por um indicador global e quatro indicadores parcelares, que possibilitam determinar com recurso, aos percentis, o posicionamento comparativo face aos valores de referência de aplicação numa amostra (intra-)sectorial e ainda face aos resultados de uma amostra inter-sectorial de um estudo prévio. Não sendo um objectivo primário desta componente do estudo, a generalização dos resultados e evidências obtidas para além das organizações do sector da cerâmica, afigura-se como proposta de continuidade válida e alinhada com o trabalho aqui

²⁹⁶ As opções na estruturação da investigação conduzem a naturais limitações. O facto de a recolha dos dados ter decorrido, num único período temporal, embora alargado, de forma transversal e em simultâneo, não permite inferir neste trabalho relações de causalidade empírica, mas, tão-somente, e tal como aqui se preconiza inferir relações de influência.

²⁹⁷ A sua construção, validação, administração e cotação, levadas a cabo com preocupações de rigor metodológico e deontológico, bem como a avaliação das suas qualidades psicométricas, permitiram cumprir, na íntegra, o segundo objectivo pré-definido e constituíram um primeiro passo, indispensável num trabalho de cariz científico, que se pretendeu rigoroso, permitindo nesta fase final sustentar a qualidade dos resultados alcançados e a sua fiabilidade, bem como garantir uma maior confiança nas suas conclusões.

encetado o prolongamento deste trabalho no sentido de se alargar a sua validade e a sua interpretabilidade. A definição de indicadores perceptivos de aplicação da gestão do conhecimento permitiram, assim, conferir a este trabalho para além de um caráter meramente descritivo da aplicação dos processos, num determinado intervalo temporal, um carácter de certa forma prospectivo. Este concretizar-se-á, sempre que empresas que não participaram no estudo decidam utilizar os instrumentos desenvolvidos, analisando os seus resultados à luz dos indicadores de posicionamento calculados, ou, no caso das organizações estudadas, sempre que estas se envolvam em reavaliações, num tempo futuro, que permita dar continuidade ao trabalho agora iniciado. Salienta-se, deste modo, o potencial de monitorização do comportamento e processos organizacionais, nos domínios em estudo, susceptível de conduzir à construção de perfis organizacionais dinâmicos de aplicação dos processos e que pode constituir um importante instrumento de suporte à intervenção das organizações em gestão do conhecimento numa lógica necessariamente longitudinal.

Na subsequência do terceiro, um quarto objectivo associou-se com a caracterização das iniciativas e práticas de gestão dos recursos humanos, nomeadamente a formação, a avaliação e compensação. De forma análoga os resultados médios da aplicação permitem-nos concluir que, em termos globais, existem evidências de uma reduzida a moderada aplicação destes processos nas empresas do sector. Verificou-se, a partir da análise das dimensões avaliadas pelo questionário (PPFP), que a formação profissional, perspectivada como um investimento embora predominante, não constitui, ainda, uma perspectiva consolidada e generalizada no sector em estudo. Com uma aplicação reduzida a perspectiva de avaliação do desempenho processual, abrangente e participada assume-se como superior, em termos médios de aplicação, face à perspectiva processual restritiva, nos quatro subsectores analisados. No que diz respeito à compensação denotou-se um predomínio de uma perspectiva do sistema de recompensa baseado na função, no contributo individual e recompensas extrínsecas face ao sistema de recompensa baseado em recompensas intrínsecas, no contributo para o colectivo e no conhecimento. Deste modo, se ao nível da formação e da avaliação predomina a aplicação da orientação e dos pressupostos mais valorativos, de investimento na formação e não restritiva na avaliação, já ao nível da compensação e dos sistemas de recompensa é evidente a persistência de uma visão mais tradicional, que não incorpora ainda os pressupostos enquadrados aqui nas perspectivas e pressupostos mais valorativos.

Conclui-se a partir desta caracterização da moderada a reduzida aplicação dos processos de gestão dos recursos humanos e do conhecimento, no sector cerâmico, que na transição dos modelos de organização de um “paradigma da era industrial” para um “paradigma da era do conhecimento” os aspectos relativos às pessoas têm sido muitas vezes secundarizados, tomados como garantidos ou naturalmente adquiridos. No entanto, contrariamente ao período histórico prévio, de transição para a era digital e da informação, em que esta abordagem negligente face às pessoas, não surtiu particularmente evidenciada, a transformação actualmente requerida dos sistemas organizacionais, no sentido de os tornar adaptados à especificidade desta nova era, é particularmente sensível e até dependente da mudança nas variáveis sociais, comportamentais e humanas. A era do conhecimento parece estabelecer-se no prolongamento lógico da era da informação, mas reclama novos papéis aos recursos humanos do conhecimento e a evolução na aplicação dos seus processos nucleares de gestão, que neste sector ainda se afiguram distantes da plena afirmação e generalizada aplicação.

O quinto objectivo e central desta dissertação relacionou-se com a análise das relações entre perspectivas e pressupostos da formação e a aplicação da gestão do conhecimento (e, complementarmente, outros processos de gestão de recursos humanos, designadamente, os sistemas de recompensa e de avaliação do desempenho). Em particular, propôs-se a avaliação do impacto isolado e integrado da formação, consoante a sua orientação aplicativa, confluyente ou divergente, face a processos de compensação e de avaliação, em diferentes processos de gestão do conhecimento.

No sentido de cumprir este objectivo realizaram-se análises parcelares de regressão múltipla hierárquica que permitiram o teste a três modelos. Um primeiro, relativo às variáveis de formação como predictoras isoladas; um segundo, de integração das variáveis do primeiro modelo com as variáveis de avaliação e de compensação que permitem criar um bloco integrado valorativo e, num terceiro modelo, procedeu-se à integração das variáveis da formação com as de avaliação e compensação, que permitiram criar um bloco não valorativo dos recursos humanos e do conhecimento.

Os resultados obtidos ao teste de hipóteses de investigação estabelecidas conduzem-nos, agora, a algumas considerações conclusivas sobre as suas dinâmicas relacionais:

No primeiro modelo testado a formação com uma orientação investimento manifestou-se um predictor estatístico significativo de todos os processos de gestão do conhecimento analisados. Os resultados conduzem-nos à consideração de que quanto

mais se aplica uma perspectiva de formação, como investimento, maior tendência haverá para a ocorrência de um conjunto de práticas que focalizam um conhecimento de natureza maioritariamente explícita, nos seus processos formais, mas, também, uma crescente orientação interna da cultura organizacional para o conhecimento, um incremento dos processos estratégicos e, ainda, de aplicação de processos de índole mais informal, relativos à gestão social e discursiva do conhecimento.

Relativamente à variável formação, como constrangimento, pode concluir-se, que também existe uma relação significativa, mas de sentido negativo, entre a sua aplicação e apenas dois dos quatro processos de gestão do conhecimento analisados como critério, especificamente, as práticas de gestão do conhecimento e a orientação cultural para o conhecimento. Os resultados indicam-nos que a aplicação crescente de uma orientação formativa com pressupostos tipificáveis como de constrangimento se reflecte de forma contraproducente no incremento da aplicação de práticas de gestão de conhecimento e no fomento de uma orientação cultural para a valorização do conhecimento.

A análise integrada das conclusões do primeiro modelo testado, inscritas nos dois parágrafos antecedentes, relativas ao teste da formação enquanto variável isolada, permite evidenciar o papel da orientação dos pressupostos do processo - formação, relevando-se que não será só importante, na aplicação deste processo, o seu nível ou grau, mas será, sobretudo, a sua orientação valorativa, que parece afigurar-se como determinante e marcante do seu efeito, em termos de impacto significativo, facilitador ou inibidor, nos processos relativos ao conhecimento na organização.

A análise num segundo modelo das variáveis da formação, num quadro de gestão integrada de recursos humanos, tendencialmente valorativo, permite concluir que existe uma relação significativa e positiva entre a aplicação da formação como investimento e cada um dos quatro processos de gestão do conhecimento, onde a variável relativa à compensação se assume, também, em todas as dimensões testadas como preditor estatisticamente significativo. De forma distinta, a variável relativa a uma perspectiva abrangente e participada da avaliação assumiu-se como não significativa, excepto, na orientação cultural para o conhecimento.

No que diz respeito à aplicação da formação como constrangimento, num quadro integrado não confluyente, de orientação valorativa, revelou-se um impacto significativo, mas negativo, no primeiro e no segundo factores da variável critério.

Relativamente aos resultados de um terceiro modelo de análise das variáveis da formação, num quadro de gestão integrada de recursos humanos, tendencialmente não

valorativo, pode concluir-se que existe um impacto negativo, estatisticamente significativo, da variável relativa à formação constrangimento em todos os critérios. As variáveis preditoras com orientação constrangimento apresentam, na linha do hipotetizado, baixos valores de associação em todos os factores. Contudo, o enquadramento de gestão integrada não valorativo não parece influir no peso da variável - formação como investimento - que apresentou, sempre, valores positivos e estatisticamente significativos, mesmo num quadro não confluyente com a sua orientação.

Analisando as dinâmicas relacionais sob o prisma integrativo permite-nos concluir que a orientação de influência da formação, quer constrangimento, quer investimento, não se alterou nos quadros integrativos divergentes de orientação dos processos de gestão dos recursos humanos, relativos à avaliação e à compensação. A formação constrangimento, quando estatisticamente significativa, manteve o seu efeito contraproducente no segundo modelo e a formação como investimento manteve a sua associação positiva no terceiro modelo face às quatro dimensões da gestão do conhecimento.

Analisando as dinâmicas das relações sob a perspectiva integrativa, mas agora convergente, pode concluir-se que se reforçou, a partir dos resultados deste tópico de estudo, o maior poder explicativo de modelos que integram a formação articulada com processos de compensação e avaliação dos recursos humanos, independentemente da sua orientação, face a modelos não integrados, ou constituídos apenas com as variáveis da formação. No entanto, pode afirmar-se que a partir dos dados recolhidos no sector cerâmico, a formação entendida como investimento, num quadro valorativo com processos de compensação e de avaliação se constitui como preditor mais influente na aplicação construtiva de processos de gestão do conhecimento do que uma óptica assente em pressupostos de constrangimento e restritivos dos seus processos, implicações e resultados, que tenderão a conduzir, antagonicamente, a uma não orientação organizacional para a valorização do conhecimento e até à desvalorização e diminuição da aplicação das práticas formais de gestão do conhecimento organizacional.

Em conclusão, pode considerar-se como profícuo para o desenvolvimento e aplicação de processos de gestão do conhecimento a integração num quadro integrado de gestão dos processos de formação e compensação (mas, também, à avaliação ao nível da orientação cultural) se confluentes numa orientação valorativa.

Articulado com o objectivo anterior, um sexto objectivo pré-definido para a conclusão do primeiro estudo empírico associou-se com a análise confirmatória de evidências estatísticas do papel de uma orientação integrada valorativa de processos de gestão de recursos humanos.

As conclusões das análises de regressão múltipla, exploratórias, e os referenciais teóricos da primeira parte estiveram na base da especificação e estimação de um modelo estrutural base, que assumiu o propósito de confirmar, na globalidade, o impacto proficiente de processos integrados de gestão dos recursos humanos, aqui, especificamente, a formação e a compensação, nas suas dimensões consideradas valorativas, ao nível das dinâmicas de quatro processos de gestão do conhecimento. Este modelo procurou uma aproximação crescente à complexidade e dinâmica dos processos em causa, procurando analisar os impactos entre as variáveis, de forma simultânea e dinâmica. Um modelo base foi avaliado na sua componente de medida (com recurso a análises factoriais confirmatórias aos instrumentos PFP e PPSR) e estrutural, tendo-se confrontado no momento da avaliação, o modelo base na sua plausibilidade e nos seus índices de ajustamento com dois modelos concorrentes.

Procurou-se, nesta fase, testar um modelo hipotético onde as variáveis de gestão dos recursos humanos apresentavam impactos directos nos quatro processos de gestão do conhecimento, mas, também, indirectos via variável – orientação cultural para o conhecimento – que se considerou, no modelo base, uma variável simultaneamente exógena e endógena, na interface entre os processos de recursos humanos e do conhecimento. No recurso à estratégia dos modelos concorrentes alterou-se, especificamente, o posicionamento desta variável, tendo sido testada como variável exclusivamente exógena, antecedente de todas as variáveis e, exclusivamente endógena, como consequente das demais variáveis do modelo.

A partir dos resultados do modelo estrutural base pode concluir-se que a formação constitui, nesta amostra, um preditor moderado a elevado da orientação cultural para o conhecimento e baixo a moderado das práticas de gestão do conhecimento. A variável da compensação prediz a orientação cultural para o conhecimento e a orientação formal da organização para a gestão estratégica do conhecimento organizacional, numa lógica de alcance de vantagens competitivas e revelou, ainda, uma magnitude moderada de associação com as práticas de gestão do conhecimento, enquanto processos formalmente instituídos, orientados maioritariamente para o conhecimento dito explícito

e as práticas formais. A variável relativa à gestão estratégica revelou associação com as práticas de gestão do conhecimento.

A dimensão relativa à gestão social e discursiva do conhecimento, de cariz mais informal, não se associou de forma estatisticamente significativa, directa, com os processos de gestão dos recursos humanos. Assumiu-se, no entanto, como sendo fortemente influenciada, exclusivamente, pela orientação cultural para o conhecimento. Assente num conhecimento maioritariamente tácito, permite revelar a percepção dos actores organizacionais e a conotação atribuída a interações informais, relacionadas com a construção e difusão social do conhecimento, facilitadoras ou limitadoras de práticas discursivas e desenvolvimento de linguagens e de um léxico de entendimento partilhado.

Este modelo base permitiu reforçar a concepção de que a aplicação da formação e da compensação nas suas perspectivas valorativas afectam de forma directa processos de gestão do conhecimento, mas, em particular, parecem estar associados de forma positiva com a criação de um ambiente organizacional culturalmente orientado para a valorização do conhecimento, que influi, por sua vez, de forma positiva nas práticas formais, nos processos estratégicos e ainda nos processos mais informais. Este modelo permite reforçar a ideia basilar deste trabalho de intervenção da gestão dos recursos humanos na criação de um contexto influente no processamento do conhecimento organizacional e sua gestão e, por via disso, que (a perspectivação dos) processos de gestão do conhecimento não serão independentes ou neutros face a processos nucleares de gestão de recursos humanos com uma orientação valorativa, cujos pressupostos básicos se consideram neste trabalho como mais coerentes e estrategicamente alinhados com a sua filosofia conceptual e operacional.

A partir da adopção da estratégia dos modelos concorrentes, ao invés da perspectiva meramente confirmatória, procurou reforçar-se a tese das relações sob estudo e elaborar um exercício “anti-tese”, que obrigou a relativização de cada modelo estrutural na explicação da realidade num espaço plural de alternativas plausíveis. Podendo a orientação cultural para o conhecimento ser perspectivada neste estudo, de forma plausível, enquanto variável exclusivamente exógena, como endógena e exógena na interface dos processos e, ainda, como exclusivamente endógena, pode considerar-se a partir do enquadramento teórico-conceptual e dos resultados alcançados no confronto entre modelos concorrentes que se constitui uma variável particularmente relevante para

a explicação dos fenómenos relacionais, directos e indirectos, na interface dos processos.

No que ao modelo estrutural base diz respeito considera-se que engloba, de forma parcimoniosa, os elementos fundamentais para o teste da hipótese central sob investigação, orientada de forma construtiva para o prisma mais valorativo. Contudo, considera-se como foi provado nos modelos concorrentes analisados, que o modelo pode ser diversificado e complexificado, em particular, no sentido de se testar de forma suplementar a plausibilidade de um prisma de orientação constrangimento, ou não valorativo, também indiciado nos modelos de equações de regressão desenvolvidos. Este facto, contudo, terá que ser acompanhado pelo redimensionamento da amostra recolhida, que deve permitir a complexificação do modelo base especificado.

Atendendo ao domínio de especialização em Psicologia das Organizações – confrontado recorrentemente com a problemática dos níveis de análise, de avaliação e de intervenção – e para finalizar este espaço relativo às conclusões do primeiro estudo empírico gostaríamos de nos referir à problemática do nível de análise nele perfilhado, que podendo considerar-se uma limitação perspectivamos mais como uma opção, consciente, entre as possíveis no acesso às realidades complexas sob investigação.

No que diz respeito ao nível de análise em que se situa a presente investigação consideramos pertinente a ideia de Garavan, McGuire e O'Donnell (2004) de que convém distinguir o nível de análise da teoria e o nível de análise das medidas. Esta distinção sugere que embora um constructo possa residir num dado nível de análise, a medida possa estar num outro. O nível da teoria focaliza o objectivo, enquanto o nível da medida foca as fontes dos dados.

Valorizámos, neste primeiro estudo, a perspetivação dos recursos humanos sobre os seus processos de gestão organizacional, pelo que se assumiu, nesta dissertação, que os trabalhadores seriam as fontes de informação privilegiada na caracterização dos processos organizacionais de gestão, dos recursos humanos e do conhecimento²⁹⁸.

Consideramos pertinente reforçar a ideia de que valorizámos, neste trabalho, a perspetivação (individual) dos recursos humanos, mas não sobre temáticas individuais, antes, sobre a orientação e o grau de aplicação de processos de gestão organizacional dos quais são alvos. Consideraram-se, assim, como fontes privilegiadas de dados sobre

²⁹⁸ Esta opção foi tomada de forma consciente, mesmo sabendo que há um ligeiro potencial de se incrementar a existência de variância do método comum. Sendo este facto considerado em todas as análises efectuadas.

variáveis contextuais e organizacionais. No sentido de minimizar este diferencial no momento da recolha de dados as questões colocadas aos colaboradores foram focalizadas sempre no nível organizacional, naquilo que eles podiam perspectivar e apreender na sua empresa (cf. Anexos 2 e 3).

O predomínio do enfoque no nível de análise individual foi suspenso neste trabalho apenas aquando da caracterização das organizações do sector e da representatividade da aplicação média dos processos nas 55 organizações analisadas e na determinação dos indicadores de gestão do conhecimento onde se recorreu ao cálculo de índices de acordo médio (Burke & Dunlap, 2002)., no sentido de salvaguardar um mínimo de acordo nas respostas dos indivíduos em cada organização e, assim, garantir uma visão agregada dos fenómenos. O perspectivar dos trabalhadores, enquanto fonte de informação, foi, ainda, articulado com a recolha de informações junto de responsáveis organizacionais e gestores das valências gestionárias com ele correlatas no segundo estudo empírico.

A realização de estudos de caso organizacionais, num segundo estudo empírico, permitiu a caracterização dos fenómenos no cruzamento de informações recolhidas quer junto dos alvos dos processos, quer dos responsáveis pelas suas orientações políticas e estratégicas. Os casos permitiram-nos matizar e conferir maior sentido e realismo aos dados recolhidos no primeiro estudo, com exemplos de processos, práticas e iniciativas reais, em duas organizações de dimensões, subsectores de actividade e idades muito distintos.

Atendendo às especificidades do relato qualitativo de cada caso, e à ausência de sentido para uma replicação das ideias anteriormente expostas, neste espaço, considera-se importante tecer breves considerações finais relativas, sobretudo, ao confronto dos resultados e evidências obtidos nestes estudos face aos objectivos para eles predefinidos.

Considera-se que, globalmente, os dois estudos de caso efectuados, permitiram responder aos objectivos predefinidos de apreender e caracterizar a operacionalização dos processos, quer de gestão dos recursos humanos, quer do conhecimento, sobretudo, no que à relação entre os domínios dizia respeito, ao nível concreto das suas iniciativas e evidências de práticas.

A realidade encontrada e apresentada no caso “P” pode considerar-se como um bom exemplo de um contexto sofisticado na aplicação de ambos os processos. Conclui-se mesmo que este caso pode considerar-se, pelas suas práticas, um exemplo

confirmatório de toda a lógica de inter-relação entre os processos e suas variáveis tal como preconizado ao longo desta dissertação.

O caso “L”, pelas suas características e evidências nele recolhidas e descritas introduz contributos não confirmatórios mas conducentes a um exercício distinto, relativo à necessidade de alargar e complexificar o espectro de interface entre os fenómenos assumido nesta dissertação. A partir da sua realidade despertou-se um olhar reflexivo não para o valor absoluto, mas para o valor relativo das práticas de gestão de recursos humanos, como algo dependente e articulado com os objectivos inerentes ao desenvolvimento de fases particulares do ciclo de existência da organização e do sub-processo de gestão do conhecimento a potenciar.

Perante as evidências salientes do caso “L” sobressaiu a necessidade de alargar o quadro de análise interpretativo e de relativizar a hegemonia da formação e dos sistemas de recompensa enquanto processos, privilegiados, na articulação com a gestão de conhecimento, em detrimento de uma visão integrada necessariamente mais alargada e extensível a outros processos de gestão dos recursos humanos que não foram incluídos, nesta investigação, especificamente associados com aquisição e retenção dos colaboradores. A partir do caso “L” foi patente e saiu reforçado o sentido para uma estreita associação entre estratégia organizacional, estratégia de recursos humanos e estratégia de gestão do conhecimento.

Se um dos casos se pode considerar em grande medida, confirmatório, o outro assume-se como introdutório de novos elementos de reflexão que obrigaram a alargar o espectro de análise dos fenómenos e instigam ao despoletar de novos ciclos de investigação. A partir das evidências recolhidas o desenvolvimento futuro de estudos de caso suplementares e outros de características longitudinais, assoma-se como fundamental, no sentido de se incluir o enfoque em processos adicionais e de validar muitas das informações aqui recolhidas, que indiciam o valor da relação entre os processos, mas ao longo de um período mais alargado, em tempos e conjunturas diversas, incorporando aspectos evidenciados como potencialmente relevantes nos fenómenos, como a fase do ciclo de existência e a estratégia competitiva organizacional.

Apesar de, intuitivamente, a gestão dos recursos humanos e do conhecimento terem muito em comum encontram-se ainda poucos estudos que estabeleçam o estudo desta relação, de forma conceptual e empírica. A presente dissertação de doutoramento emergiu, desenvolveu-se e procura ser um contributo nesta interface, ao nível das

concepções, das relações e das implicações para a organização e o organizar. A partir da sua realização facultou-se um contributo académico que reforça a não independência da gestão do conhecimento face à gestão dos recursos humanos e a necessidade de atender, na contemporaneidade, aos pressupostos e sofisticação (na concepção e operacionalização) da formação, da avaliação de desempenho e dos sistemas de recompensa, devido ao(s) seu(s) impacte(s) significativo(s) no grau de aplicação de processos para a sua gestão. Para que o sentido na base da execução deste trabalho se possa concretizar espera-se que este possa ao ser disseminado incrementar neste sector de actividade uma visão mais realista e uma crescente reflexividade e capacidade analítica organizacional, no âmbito do sentido qualitativo e da influência das perspectivas e dos pressupostos na base da forma como se gerem (formam, avaliam recompensam) as pessoas. É precisamente, aqui, que se procura que radique o contributo último deste trabalho, enquanto um desafio ao questionamento dos pressupostos dos processos e práticas de gestão, face aos desafios e oportunidades da efectiva evolução para uma era do conhecimento, no sector da cerâmica em Portugal.

“What we call the beginning is often the end
And to make an end is to make a beginning.
The end is where we start from”

Eliot (1942, pt. V)

BIBLIOGRAFIA

Abbad, G. & Torres, C. (2002). Regressão múltipla *stepwise* e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7, 19-29.

Abreu, M. (1990). Construção da Psicologia como ciência e dessubjectivação dos processos psicológicos. *Psychologica*, 3, 15-28.

Afiouni, F. (2007). Human resource management: a road map toward improving organizational performance, *Journal of American Academy of Business*, 11 (2), 124-130.

Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.

Aish, A., & Jöreskog, K. (1990). A panel model for political efficacy and responsiveness: An application of LISREL 7 with weighted least squares. *Quality and Quantity*, 19, 716-723.

Akkermans, H., Speel, P. & Ratcliffe, A. (1999). Problem, opportunity, and feasibility analysis for knowledge management: An industrial case study. *KAW'99*, 1-22.

Alazmi, M. & Zairi, M. (2003). Knowledge management critical success factors. *Total Quality Management*, 14 (2), 199-204.

Aldanondo, J. (2006). La in-digestión del conocimiento. *Learning Review*, 11. Retirado em Janeiro 2007. (<http://www.learningreview.com.ar/contenidoseditoriales/edicion11/la-in-digestion-del-conocimiento.html>).

Alvesson, M., Karreman, D. (2001). Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of management studies*, 38 (7), 995-1029.

Anastasi, A. (1990). *Psychological testing*. New York: McMillan.

Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.

Antonacopoulou, E. (2006). The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. *Management Learning*, 37 (4), 455-473.

Ardichvili, A. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7 (1), 64-77.

- Armstrong, M. (1992). *Human resource management strategy & action*. London: Kogan Page.
- Arora, R. (2002). Implementing KM – a balanced score card approach, *Journal of Knowledge Management*, 6 (3), 240-250.
- Avison, D., Lau, F., Myers, M. & Nielsen, P. (1999). Action research. *Communications of the ACM*, 42 (1), 94-97.
- Aycan, Z., Kanungo, R., & Sinha, J. (1999). *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30 (4), 501-528.
- Bahrami, H. & Evans, S. (1997). Human resource leadership in knowledge-based entities: shaping the context of work. *Human Resource Management*, 36 (1), 23-28.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13, 116-128.
- Bálabon, C. & Barrios, C. (2006). Gestión del conocimiento – Revisión crítica del estado del arte. *ACIMED*, 14 (2), 1-43
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage, *Academy of Management Executive*, 9 (4), 49-61.
- Barney, J. (2001). Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26, (1), 41–56.
- Barney, J., Wright, M., Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625-641.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research & managerial applications*. New York: The free press.
- Baumard, P. (1999). *Tacit knowledge in organizations*. London: Sage Publications.
- Beaver, G & Hutchings, K. (2005). Training and developing an age diverse workforce in small-medium enterprises: The need for a strategic approach. *Journal of Education and Training*, 47 (8/9), 592-604.

- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36 (1), 49-56.
- Beer, M., Spector, B. Lawrence, P., Mills, D. & Walton, R. (1999). Managing Human Assets. In M. Poole (Ed.). *Human Resource Management: critical perspectives on business and management* (pp. 30-51). London: Routledge.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. & Walton, R. (1984). *Managing human assets*. New-York: The Free Press.
- Beijerse, R. (1999). Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3 (2), 94.
- Bennis, W. (2006). Foreword to the twenty-fifth anniversary printing (1985). In D. McGregor & Cutcher Gershenfeld, J. *The human side of enterprise- Annotated Edition* (xv-xxi). New York: McGraw-Hill.
- Bentler, P. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Bhatt, G. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between Technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1) 68.
- Bhatt, G. (2002). Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 6 (1), 31-40.
- Bindé, J. (2007). *Rumo às sociedades do conhecimento*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Birkinshaw, J. & Sheehan, T. (2002). Managing the knowledge life cycle. *M.I.T. Sloan management review*, Fall, 75-83.
- Bocquet, R. & Mothe, C. (2010). Knowledge governance within clusters: the case of small firms. *Knowledge Management Research & Practice*, 8 (3), 229-239.
- Boxall, P. (1993). The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence, *International Journal of Human Resource Management*, 4 (3), 645-663.

Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm, *Human Resource Management Journal*, 6 (3), 59-75.

Boxall, P. & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?, *International Journal of Management Reviews*, 2 (2), 183-203.

Boxall, P, Purcell, J. & Wright, P. (2007). Human resource management: Scope, analysis, and significance. In P. Boxall, J. Purcell & P. Wright, *The Oxford Handbook of human resource management* (1-19). New York: Oxford University press.

Bratton, J. & Gold, J. (1994). *Human resource Management – Theory and practice*. London: Macmillan.

Brewerton, P. & Millward, L. (2002). *Organizational research methods*. London: Sage.

Brewster, C. & Bournois F. (1991). A European perspective on human resource management. *Personnel Review*, 20 (6), 4-13.

Brown, D. (1999). Relating competencies to pay. In L. Berger & D. Berger. *The compensation handbook – A state-of-the-art guide to compensation strategy and design* (pp. 157-172). New-York: McGraw-Hill.

Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford.

Bryant, F. & Yarnold, P. (2003). Principal-components analysis and exploratory and confirmatory factor analysis. In G. Grimm & P. Yarnold (Eds) *Reading and Understanding Multivariate Statistics* (pp. 99–106). Washington: American Psychological Association.

Bryman, A. & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em Ciências Sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta Editora.

Bunch (2007). Training failure as a consequence of organizational culture. *Human Resource Development Review*, 6 (2), 142-163.

Burke, M., & Dunlap, W. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods*, 5, 159-172.

Burns, T. & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.

- Byrne, B. (2009). *Structural equation modeling with AMOS – Basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge Academic.
- Cabrera A. & Cabrera, E. (2002). Knowledge sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23 (5). 687-710.
- Cabrera, E. & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *Int. J. Of Human Resource Management*, 16 (5), 720-735.
- Caetano, A. & Vala, J. (1994). Teorias implícitas sobre as organizações: Um estudo empírico exploratório. In J. Vala, M. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (Eds.), *Psicologia Social das Organizações – Estudos em empresas Portuguesas* (pp. 39-49). Oeiras: Celta.
- Caldart, A., Costa, R. & Enric, J. (2007). Corporate advantage: Exploitation vs. Exploration. *European Management Review*, 4 (2), 107-120.
- Campbell, J. (1971). Personnel training and development. *Annual Review of Psychology*, 22, 566-602.
- Canavarro, J. (2005). *A Organização: Teorias e Paradigmas*. Coimbra: Quarteto.
- Cardoso, L. (2000). Aprendizagem Organizacional. *Psychologica*, 23, 95-117.
- Cardoso, L. (2003). *Gerir conhecimento e gerar competitividade – estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Carrión, G., González, J. & Leal, A. (2004). Identifying key knowledge area in the professional services industry: a case study. *Journal of Knowledge Management*, 8 (6), 131-151.
- Carter, C. & Scarbrough, H. (2001). Towards a second generation of KM? The people management challenge. *Education and Training*, 43 (4/5), 215-225.
- Carvalho, A. (2005). *A gestão da flexibilidade no emprego através da gestão de recursos humanos: o caso das grandes consultoras de gestão*. Dissertação de doutoramento não publicada. Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Braga
- Casse, P. (1994). People are not resources. *Journal of European Industrial Training*, 18 (5), 23-26.

Cassel, C. & Symon, G. (1995). Qualitative research in work contexts. In C. Cassel & G. Symon (Eds.), *Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 1-13). London: Sage Publications.

Ceitel, M. (2002). O papel da formação no desenvolvimento de novas competências. In A. Caetano, & J. Vala (Orgs.), *Gestão de recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. (pp. 325-355). Lisboa: RH Editora.

Chamorro, F., Roy, R., Wegen, B. & Steele, A. (2003). A framework to create key performance indicators for knowledge management solutions. *Journal of Knowledge Management*, 7 (2), 46-63.

Chang, E. (2005). Employees' overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations*, 58 (4), 523-544.

Chase, R. (2003). Knowledge as practice. *Journal of Knowledge Management*, 7 (5), 3.

Chauvel D. & Despres, C. (2002). A review of survey research in knowledge management: 1997-2001, *Journal of Knowledge Management*, 6 (3), 207-224.

Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos – O capital humano das organizações*. São Paulo: Editora Atlas.

Choo, C. (2003). *A organização do conhecimento*. São Paulo: SENAC.

Clardy, A. (2004). Managing knowledge for sustained competitive advantage: designing strategies for effective human resource management, *Personnel Psychology*, 57 (1), 227-231.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum.

Cornford, I. & Athnasou, J. (1995). Developing expertise through training. *Industrial and Commercial Training*, 27, 10-18.

Cronbach, L. (1990). *Essentials of psychological testing*. New York: Harper Collins.

Currie, G. & Kerrin, M. (2003). Human resource management and knowledge management-. Enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company. *Int. J. of Human Resource Management*, 14 (6), 1027-1045.

Daft, R., & Weick, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9 (2), 284-295.

- Damodaran, L. & Olphert, W. (2000). Barriers and facilitators to the use of knowledge management systems. *Behaviour & Information Technology*, 19 (6), 405-413.
- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviours and practices. *Journal of knowledge management*, 7 (5), 41-55.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- De Long, D. & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management, *Academy of Management Executive*, 14 (4), 113-129.
- Delery, J. & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Denton, J. (1998). *Organizational learning and effectiveness*. London: Routledge.
- Desouza, K. (2004). Knowledge management: A new commission for industrial engineers. *Industrial Management*, January/February, 26-30.
- Desouza, K., Chattaraj, A. & Kraft, G. (2003). Supply chain perspectives to knowledge management: Research propositions. *Journal of Knowledge Management*, 7 (3), 129-138.
- Despres, C. & Hiltrop, J. (1995). Human resource management in the knowledge age: current practice and perspectives on the future. *Employee Relations*, 17 (1), 9-23.
- Despres, C. & Hiltrop, J. (1996). Compensation for Technical Professionals in the Knowledge Age. *Research Technology Management*, 39 (5), 48-56.
- DeVellis, R. (1991). *Scale Development: Theory and applications*. Newbury Park: Sage.
- Doren, C. (2008). *Breve História do saber*. Lisboa: Caderno.
- Drucker, P. (2003). *Sociedade pós-capitalista*. Lisboa: Actual Editora.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1994). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6 (3), 656-670.
- Edvardsson, I. (2007). HRM and knowledge management. *Employee Relations*, 30 (5), 553-561.

- Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Collins Publishers.
- Eliot, T. (1942). *Little Giding*. London: Faber & Faber.
- Enzmann, D. (1997). RanEigen: A program to determine the parallel analysis criterion for the number of principal components. *Applied psychological Measurement*, 21, 232.
- Estêvão, C., Gomes, Carlos A., Torres, L. & Silva, P. (2006). *Políticas e Práticas de Formação em Organizações Empresariais Portuguesas. Relato de Uma Investigação*. Braga: Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho.
- Esteves, A. (1986). A investigação-acção. In A. Silva & J. Pinto (Eds.), *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 251-278). Porto: Edições Afrontamento.
- Evans, C. (2003). *Managing for knowledge HR's strategic role*. London: Butterworth Heinemann.
- Fernández, L. (2002). Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: una convergência necesaria. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (2-3), 177-213.
- Ferris, G., Hochwarter, W., Buckley, M., Harrel.Cook, G. & Frink, D. (1999). Human Resources Management: Some New Directions. *Journal of Management*, 25 (3), 385-415.
- Finegold, D. & Frenkel, S. (2006). Managing people where people really matter: the management of human resources in biotech companies. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (1), 1-24.
- Fink, A. & Kosecoff, J. (1985). *How to conduct surveys: a step by step guide*. Newbury Park: Sage Publications.
- Fischer, C. (1989). Current and recurrent challenges in HRM. *Journal of Management*, 15, 157-180.
- Foray, D. & Gault, F. (2004). Measurement of knowledge management practices. In Organization for Economics Co-operation and Development – OCDE (Eds). *Knowledge Management in the Business Sector: First Steps* (pp. 11-28). Paris: OCDE.
- Freeman, C. & Louçã F. (2004). *Ciclos e crises no capitalismo global – Das revoluções industriais à revolução da informação*. Porto: Edições Afrontamento.

French, W. & Bell, C. (1990). *Organizational development - Behavioural science interventions for organization improvement*. New Jersey: Prentice-Hall.

Freyer, D. (1991). Qualitative methods in occupational psychology: reflections upon why they are so useful but so little used. *The Occupational Psychology Methods*, 14, 3-6.

Fuller, J. & Farrington, J. (2001). *Da formação ao aperfeiçoamento do desempenho*. Coimbra: Quarteto.

Garavan, T. (1997). Training, development, education and learning: different or the same?. *Journal of European Industrial Training*, 21 (2), 39-50.

Garavan, T., McGuire, D. & O'Donnell, D. (2004). Exploring human resource development: a level of analysis approach. *Human Resource Development Review*, 3 (4), 417-441.

Garver, M. & Mentzer J.T. (1999) Logistics research methods: Employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, 20, 33-57.

Garvin, D. (2001). Construção da organização que aprende. In Harvard Business Review (Eds.), *Gestão do conhecimento – On knowledge management* (pp. 50-82). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Geary, J. F. (1992). Employment flexibility and human resource management: the case of three American electronic plants. *Work, Employment and Society*, 6 (2), 251-270.

Ghiglione, R. & Matalon, B. (1997). *O inquérito teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.

Gloet, M. (2006). Knowledge management and the links to HRM Developing leadership and management capabilities to support sustainability. *Management Research News*, 29 (7), 402-413.

Godbout. A. (2000). Managing core competencies: the impact of knowledge management on human resources practices in leading-edge organizations. *Knowledge and Process Management*, 7 (2), 76-86.

Goldstein, I. (1980). Training in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 31, 229-272.

Gomes, A. (1988). Cultura tecnológica e cultura organizacional. *Análise Psicológica*, 3-4 (VI), 475-491.

Gomes, A. (1992). Formas de organização e técnicas de gestão: Análise comparativa e níveis de análise. *Revista Portuguesa de Gestão*, II, 29-47.

Gomes, A. (1994a). Mudança organizacional: Mudar a cultura ou mudar de estratégia?. *Análise Psicológica*, 1 (XII), 15-30.

Gomes, A. (1994b). Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional. *Psicologia*, IX (3), 279-294.

Gomes, A. (2000). *Cultura organizacional comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.

Gowler, D., Legge, K. & Clegg, C. (1993). *Case studies in Organizational Behaviour and human resource management*. London: Paul Chapman Publishing.

Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategy Management Journal*, 17, 109-122.

Green, K., Wu, C., Whitten, D. & Medlin, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (4), 559-579.

Grimand, A. (2005). Quand le knowledge management redécouvre l'acteur: la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation. *Revue Management et Avenir*, 9, 141-160.

Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations, *Journal of Management Studies*, 24 (5), 503-21.

Guest, D. (1989). Personnel and HRM: can you tell the difference?, *Personnel Management*, 21 (1), 48-51.

Guest, D. (1993). Current perspectives on human resource management in the United Kingdom. In A. Hegewisch & C. Brewster (Eds.) *European Developments in Human Resources Management*. London: Kogan Page.

Guest, D. (1995). HRM and trade unions. In J. Storey (Ed.). *Human Resource management: a critical text* (pp. 110-141). London: Thomson Business Press.

Guest, D. (1999). Human resource management: the workers verdict. *Human Resource Management Journal*, 9 (3), 5-25.

- Guest, D. (2001). Human resource management: When research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (7), 1092-1106.
- Guilhón, B. (2004). Markets for knowledge: Problems, scope, and economic implications. *Econ. Innov. New Techn.*, 13 (2), 165-181.
- Haesli, A. & Boxall, P. (2005). When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (11), 1956-1975.
- Hafeez, K. & Abdelmeguid, H. (2003). Dynamics of human resource and knowledge management. *Journal of the Operational Research Society*, 54, 153-164.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (2005). *Análise multivariada de dados* (5th ed.). São Paulo: Bookman.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hansen, M., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*. March-April, 106-118.
- Hartley, J. (1995). Case studies in organizational research. In C. Cassel & G. Symon (Eds.), *Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 208-230). London: Sage Publications.
- Hartenstein, A. (1988). Building integrated HRM systems. *Training and Development Journal*, 42 (5), 90-94.
- Hazlett, S., McAdam, R. & Gallagher, S. (2005). Theory building in knowledge management: In search of paradigms. *Journal of Management Inquiry*, 14 (31), 31-42.
- He, Z. & Wong, P. (2004). Exploration vs. Exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15 (4), 481-494.
- Heffernan, M. & Flood, P. (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organizational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations. *Journal of European Industrial Training*, 24 (2-3-4), 128-136.

- Heil, G., Bennis, W. & Stephens, D. (2000). *Douglas McGregor on Management: Revisiting the human Side of the enterprise*. New York: John Wiley & Sons.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s, *International Journal of Human Resource Management*, 1 (1), 17-43.
- Hendry, C. (1991). International comparisons of human resource management: putting the firm in the frame. *The International Journal of Human Resource Management*, 2 (3), 415-440.
- Henson, R. & Roberts, J. (2006). Exploratory factor analysis reporting practices in published psychological research: Common errors and some comment on improved practice. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (3), 393-416.
- Henwood, K. & Pidgeon, N. (1992). Qualitative research and psychological theorizing. *British Journal of Psychology*, 83, 97-111.
- Hill, M. & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: a review and research agenda. *Employee Relations*, 1 (2), 182-201.
- Hislop, D. (2009). *Knowledge management - in organizations*. New York: Oxford University Press.
- Holsapple, C. & Joshi, K. (2004). A formal knowledge management ontology: Conduct, activities, resources and influences. *Journal of the American Society for information Science & Technology*, 55 (7), 593-612.
- Hwang, A. (2003). Training strategies in the management of knowledge. *Journal of Knowledge Management*; 7 (3), 92-104.
- Ingram, D. (1993). The Copernican revolution revisited: paradigm, metaphor and incommensurability in the history of science – Blumenberg's response to Kuhn and Davidson. *History of the Human Sciences*, 6 (4), 11-35.
- Jackson, S. & Schuler, R. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 15 (1), 89-99.
- Jordão, F. (1998). *Uma abordagem cognitiva das Organizações: Estudos de mapeamento cognitivo na banca portuguesa*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Porto: Universidade do Porto - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

Josserand, E., Teo, S. & Clegg, S. (2006). From bureaucratic to post-bureaucratic: the difficulties of transition. *Journal of Organizational Change Management*, 19 (1), 54-65.

Kakabadse, N., Kakabadse, A. & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: Towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7 (4), 75-92.

Kaplan, R. & Norton D. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, February, 52-63.

Kaplan, R. & Norton, D. (1997). *The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaufman, B. (1999). Evolution and current status of university HR programs. *Human Resource Management*, 38 (2), 103-110.

Kaufman, B. (2007). The development of HRM in historical and international perspective. In P. Boxall, J. Purcell & Wright, P. *The Oxford Handbook of human resource management* (pp. 19-48). New York: Oxford University press.

Keating, J. (2002). A natureza da função de gestão de recursos humanos. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de recursos humanos – contextos, processos e técnicas* (pp. 101-117). Lisboa: Editora RH.

Keenoy, T. (1997). HRMism and the language of re-presentation, *Journal of Management Studies*, 34 (5), 825-841.

Keep, E. (2005). Skills, training and the quest for the holy grail of influence and status. In S. Bach (Ed.). *Managing human resources – Personnel management in transition* (211-237). Oxford: Blackwell Publishing.

Kim, S., Hwang, H. & Suh, E. (2003). A process-based approach to knowledge-flow analysis: a case study of a manufacturing firm. *Knowledge and Process Management*, 10 (4), 260-276.

Kline, R. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.

Kluge, J., Stein, W. & Licht, T. (2002). *Gestão do Conhecimento – Segundo um estudo da McKinsey & Company*. Cascais: Principia.

Kopp, R. (1994). International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States Multinationals. *Human Resource Management*, 33 (4), 581-599.

Kovács, I. (2002). *As Metamorfoses do Emprego – Ilusões e problemas da Sociedade da Informação*. Lisboa: Celta Editora.

Krogt, F. & Warmerdam, J. (1997). Training in different types of organizations: differences and dynamics in the organization of learning at work. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (1), 87-105.

Kröll, M. (2003). The challenge of the age and competency structure in industry for innovations and human resource policy. *Journal of European Industrial Training*, 27 (7), 355-371.

Kuchinke, K. (2001). Metaphors and paradigms for HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 3, 366-378.

Kuchinke, K. (2003). Contingent HRD: Toward a theory of variation and differentiation in formal human resource development. *Human Resource Development Review*, 2, 294-311.

Kuchinke, K. (2005). The self at work: theories about persons, the meaning of work, and their implications for HRD. In S. Turnbull & C. Elliott (Eds.). *Critical thinking in HRD*. London: Routledge.

Kuhn, T. (1989). *A tensão essencial*. Lisboa: Edições 70.

Lacoursière, R., Fabi, B. & Raymond, L. (2008). Configuring and contextualizing HR systems: An empirical study of manufacturing SMEs. *Management Revue*, 19 (1/2), 106-125.

Lapré, M. & Wassenhove, L. (2001). Creating transferring knowledge for productivity improvement in factories. *Management Science*, 47 (10), 1311-1325.

Laros, J. & Puente-Palacios, K. (2004). Validação cruzada de uma escala de Clima Organizacional. *Estudos de Psicologia*, 9 (1), 113-119.

Latham, G. (1988). Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*, 39, 545-582.

Lautenschlager, G. (1989). A comparison of alternatives to conducting Monte Carlo analyses for determining parallel analysis criteria. *Multivariate Behavioral Research*, 24, 365-395.

Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press.

Lazslo, K & Lazslo, A. (2002). Evolving knowledge for development: The role of knowledge management in a changing world. *Journal of Knowledge Management*, 6 (4), pp. 400-413.

LeBlanc, P. (1999). Gaining a competitive edge by improving the return on human capital". In L. Berger & D. Berger. *The compensation handbook – A state-of-the-art guide to compensation strategy and design* (pp. 567-580). New-York: McGraw-Hill.

Ledesma, R. & Valero-Mora, P. (2007). Determining the Number of Factors to Retain in EFA: an easy-to-use computer program for carrying out Parallel Analysis. *Assessment, Research & Evaluation*, 12 (2), 1-11.

Ledford, G. & Heneman, R. (1999). Pay for skills, knowledge and competencies. In L. Berger & D. Berger. *The compensation handbook – A state-of-the-art guide to compensation strategy and design* (pp. 143-156). New-York: McGraw-Hill.

Lee, S. (1999). Taxonomy of HRM policies of knowledge-based firms: a resource-based explanation. *International Journal of Innovation Management*, 3 (4), 379-395.

Lee, S., Phan, P., & Chan, E. (2005). The impact of HR configuration on firm performance in Singapore: a resource-based explanation. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (9), 1740-1758.

Legge, K. (1995). *Human resource management – Rhetorics and realities*. London: Macmillan Press.

Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L. & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.

Leonard-Barton, D. (1992). The factory as a learning laboratory. *Sloan Management Review*, 23-38.

Lerín, F., Martínez-Tur, V. & Peiró, J. (2001). Tendências y controversias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los recursos humanos. In E. Agulló & A. Ovejero (Coords.), *Trabajo, individuo y sociedad* (pp. 165-201). Madrid: Ediciones Pirámide.

Levett, G. & Guenov, M. (2000). A methodology for knowledge management implementation. *Journal of Knowledge Management*, 4 (3), 258-269.

- Liker, J. (2004). *O modelo Toyota*. São Paulo: Bookman.
- Loermans, J. (2002). Synergizing the learning organization and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6 (3), 285-295.
- Long, J. (1983). *Confirmatory factor analysis - a preface to Lisrel*. Newbury Park: Sage Publications.
- Lopes, A. (2008). *Fundamentos de gestão de recursos humanos: Para uma Epistemologia do valor das pessoas nas organizações (ou a arte e a ciência do equilíbrio entre iniciativa e cooperação)*. Documento não publicado. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Lopes, A. & Capricho, L. (2007). *Manual de gestão da qualidade*. Lisboa: RH Editora.
- López, S., Peón, M. & Ordás, C. (2006). Human resource management as a determining factor in organizational learning. *Management Learning*, 37 (2), 215-239.
- MacNeil, C. (2003). Line Managers: Facilitators of knowledge sharing in teams. *Employee Relations*, 25 (3), 294 -398.
- Magalhães, R. (2005). *Fundamentos da gestão do conhecimento organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mahoney, T. & Deckop, J. (1986). Evolution of the concept and practice in Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM), *Journal of Management*, 12 (2), 223-241.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais – Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Martin de Holan, P. & Phillips, N. (2004). Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting. *Management Science*, 50 (11), 1603-1614.
- Martin de Holan, P. & Phillips, N., Lawrence, T. (2004). Managing organizational forgetting. *MIT Sloan Management Review*, Winter (2004), 45-53.
- Mason, D. & Pauleen, D. (2003). Perceptions of knowledge management: A qualitative analysis. *Journal of knowledge management*, 7 (4), 38-49.
- Matos, F. & Lopes, A. (2008). Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (2), 233-245.

Mayer, R. & Remus, U. (2003). Implementing process-oriented knowledge management strategies. *Journal of Knowledge Management*, 7 (4), 62-75.

McDonald, D. (2003). Strategic human resource management approaches to workforce diversity in Japan – Harnessing corporate culture for organizational competitiveness. (1), 99-113.

McElroy, M. (1999). Second generation management. *IBM Knowledge management consulting group*, June, 1-9.

McElroy, M (2000). Integrating complexity theory, knowledge management and organizational learning. *Journal of knowledge Management*, 4 (3), 195.

McElroy, M. (2002). *Second generation knowledge management*. Retirado em Setembro de 2004 (<http://www.macroinnovation.com/images/Second-Generation%20KM.pdf>).

McElroy, M. (2003). *The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and Sustainable Innovation*. USA: Butterworth-Heinemann.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Mcgregor, D. & Cutcher Gershenfeld, J. (2006). *The human side of enterprise- Annotated Edition*. New York: McGraw-Hill.

Mejía, G., Balkin D. & Cardy, R. (2001) *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.

Metaxiotis, K., Ergazakis, K. & Psarras, J. (2005). Exploring the world of knowledge management: Agreements and disagreements in the academic/practitioner community. *Journal of Knowledge Management*, 9 (2), 6-19.

Miles, R.H., & Snow, C.C. (1984) Designing Strategic Human Resource Systems, *Organisational Dynamics*, 13 (1), 36-52.

Miller, F. (2006). How to build an effective global management workforce. *Strategic HR Review*, 6 (1), 5.

Moffett, S., McAdam, R., Parkinson, S. (2003). An empirical analysis of knowledge management applications. *Journal of knowledge Management*, 7 (3), 6-27.

Monteiro, S. (2007). *Gestão do conhecimento: contributos para a conceptualização e operacionalização – Um projecto de investigação-acção*. Dissertação de Mestrado não

publicada. Porto: Universidade do Porto - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

Morgan, P. (2000). Paradigms lost and paradigms regained? Recent developments and new directions for HRM/OB in the UK and USA. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (4), 853-866.

Mourão, L. & Puento-Palacios (2006). Formação profissional. In J. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho – fundamentos para a gestão de pessoas* (41-64). Porto Alegre: Artmed.

Muñoz-Seca, B., & Riverolla, J. (1997). *Gestión del Conocimiento*. Barcelona: Ed. Folio.

Muñoz-Seca, B. & Riverolla, J. (2003). *Del buen pensar y mejor hacer. Mejora permanente y gestión del conocimiento*. Madrid: McGraw-Hill.

Muñoz-Seca, B. & Riverolla, J. (2004). *Problem-driven management. Achieving improvement in operations through knowledge management*. New-York: Palgrave-Macmillan.

Neves, J. (2001). Gestão de recursos humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp. 3-30). Lisboa: RH Editora.

Neves, J. (2002). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. RH Editora: Lisboa.

Nielsen, B. (2005). Strategic knowledge management research: tracing the co-evolution of strategic management and knowledge management perspectives. *Competitiveness Review*, 15 (1), 1-13.

Nishii, L., Lepak, D. & Schneider, B. (2008). Employee Attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61 (3), 503-546.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 1 (5), 14-37.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-104.

Nonaka, I, Toyama, R. & Konno, N. (2001). SECI and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. In I. Nonaka & D. Teece (Eds.), *Managing Industrial Knowledge: Creation, transfer and utilization* (pp. 13-43). London: Sage Publications.

Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: Mc Graw-Hill.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometry theory*. New York: McGraw-Hill.

OEFP – Observatório do Emprego e Formação Profissional (1999). *Evolução das políticas de formação nas empresas*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Oltra, V. (2005). Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM. *Journal of Knowledge Management*, 9 (4) 70-86.

Pablos, P. (2002). Knowledge management and organizational learning typologies of knowledge strategies in the Spanish manufacturing industry from 1995 to 1999. *Journal of Knowledge Management*, 6 (1), 52-63.

Pablos, P. (2004). Human resource management systems and their role in the development of strategic resources: empirical evidence. *Journal of European Industrial Training*, 28 (6/7), 474-489.

Palthe, J. & Kossek, E. (2003). Subcultures and employment modes: Translating HR strategy into practice. *Journal of Organizational Change Management*, 16 (3), 287-308.

Pan, S. & Scarbrough, H. (1999). Knowledge management in practice: An exploratory case study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11 (3), 359-375.

Parise, S. (2007). Knowledge management and human resource development: An application in social network analysis methods. *Advances in developing human resources*, 9, 359-385.

Patrick, J. (2000). Training In N. Chmiel (Ed.). *Introduction to work and organizational Psychology. A European perspective* (pp. 100-125). London: Blackwell Publishing.

Pauleen, D. & Mason, D. (2002). New Zealand Knowledge Management: Barriers and drivers of knowledge management uptake. *Journal of Knowledge Management*, 8 (5), 23-54.

Pestana, M. & Gageiro, J. (2007). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pilati, R. (2006). História e importância de TD&E. In J. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho – fundamentos para a gestão de pessoas* (159-176). Porto Alegre: Artmed.

Pilati, R. & Laros, J. (2007). Modelos de equações estruturais em Psicologia: conceitos e aplicações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23 (2), 205-216.

Powell, W. & Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Annual review of sociology*, 30, 199-220.

Procter, S. (2005). Organizations and organized systems: from direct control to flexibility. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson & P. Tolbert (Eds.). *The Oxford Handbook of Work and Organization* (pp. 462-84). New York: Oxford University press.

Purcell, J. (1999). Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac?, *Human Resource Management Journal*, 9 (3), 26-41.

Quijano de Arana, S. (2000). ASH (Auditoria do Sistema Humano): Modelos de qualidade e avaliação organizacional. In A. Gomes, J. Caetano, M. Cunha (Coords.), *Organizações em transição: contributos da psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 171-213). Coimbra: Imprensa da Universidade.

Quinn, R. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (3), 363-377.

Raich, M. (2002). HRM in the knowledge-based economy: Is there an afterlife? *Journal of European Industrial Training*, 26 (6/7), 269-274.

Rebelo, T. (2006). *Orientação cultural para a aprendizagem nas organizações: condicionantes e consequentes*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Rebelo, T, Gomes, A. & Cardoso, L. (2001). Aprendizagem organizacional e cultura: relações e implicações. *Psychologica*, 27, 69-89.

Reichers, A. & Schneider, B. (1990). Climate and culture: an evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.). *Organizational Climate and Culture*. (pp.5-39). San-Francisco: Jossey-Bass.

- Reise, S., Waller, N. & Comrey, A. (2000). Factor analysis and scale revision. *Psychological Assessment*, 12, 287-297.
- Robertson, M. & Hammersley, G. (2000). Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension. *Journal of European Industrial Training*, 24 (2/3/4), 241.
- Robinson, K. (1988). *A handbook of training management*. London: Kogan Page.
- Robson, C. (2002). *Real world research*. Oxford : Blackwell.
- Roth, P. L. (1994). Missing data: A conceptual review for applied psychologists. *Personnel Psychology*, 47 (3), 537-557.
- Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D. & Rebeck, K. (2001). SMARTVision: A knowledge-management methodology. *Journal of Knowledge Management*, 5 (4), 300-311.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40 (3), 80-89.
- Rynes, S., Giluk, T., & Brown, K. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal*, 50 (5), 987-1008.
- Salas, E. & Cannon-Bowers, J. (2001). The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.
- Sandars, J. (2004). Knowledge Management: Something old, something new! *Work Based Learning in Primary Care*, 2, 9-17.
- Santana, Pastor & Sierra (2009). Gestionando el conocimiento a través de la gestión de recursos humanos: análisis empírico en el sector de automoción. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 42, 34-56.
- Santos, B. (2000). *A crítica da razão indolente*. Porto: Edições Afrontamento.
- Scarborough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24 (5), 501-518.
- Scarpello, V. & Ledvinka, J. (1988). *Personnel/Human Resource Management – Environments and functions*. Boston: PWS-Kent.
- Schein, E. (1986). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Scholl, W., Konig, C., Meyer, B. & Heisig, P. (2004). The future of knowledge management: an international Delphi study. *Journal of Knowledge Management*, 8 (2), 19-36.

Schuler R. & Jackson S. (Eds.) (1999). *Strategic human resource management: linking people to the firm*. New York: Blackwell.

Schuler, R., Dowling, P. & Cieri, H. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management. *Journal of Management*, 19 (2), 419-459.

Sels, L. (2002). 'More is not necessarily better': the relationship between the quantity and quality of training efforts. *Int. J. of Human Resource Management*, 13 (8), 1279-1298.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Senge, P. (1993). Transforming the practice of management. *Human resource development quarterly*, 4 (1), 5-32.

Sewell, G. (2005). Nice Work? Rethinking managerial control in an era of knowledge work. *Organization*, 12 (5), 685-704.

Sharkie, R. (2003). Knowledge creation and its place in the development of sustainable competitive advantage, *Journal of Knowledge Management*, 7 (1), 20-31.

Sheehan, N. (2006). Why old tools won't work in the "new" knowledge economy. *Journal of Business Strategy*, 26 (4), 53-60.

Shein, E. (2006). Foreword to the annotated edition. In D. McGregor & Cutcher Gershenfeld, J. *The human side of enterprise- Annotated Edition* (xi-xv). New York: McGraw-Hill.

Sheppeck, M. & Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39 (1), 5-16.

Shih, H. & Chiang, Y. (2005). Strategy alignment between HRM, KM and corporate development. *International Journal of Manpower*, 26 (6), 582-603.

Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M. & Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 118-128.

Silva, R., Soffner, R. & Pinhão, C. (2003). A gestão do conhecimento In R. Silva & A. Neves (Eds.), *Gestão de empresas na era do conhecimento* (pp. 177-209). Lisboa: Edições Sílabo.

Simões, A. (1990). A investigação-ação: natureza e validade. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, XXIV, 39-51.

Sisson, K. (1995). Organization structure. In S. Tyson (Ed.) *Human Resource Management: A critical text* (pp. 87-109). London: Routledge.

Smith, H. & McKeen, D. (2004). Knowledge management in organizations: The state of current. In C. Holsapple (Ed.), *Handbook of Knowledge Management* (Vol. II pp. 395-410). Berlin: Springer-Verlag.

Snowden, D. (1999). A framework for creating a sustainable knowledge program. In J. Cortada & J. Woods (Eds.), *The knowledge management yearbook 1999-2000* (pp. 52-64). Boston: Butterworth-Heinemann.

Soliman, F. & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4 (4), 337.

Sparrow, P. & Hiltrop J. (1994) *European Human Resource Management in Transition*. London: Prentice Hall.

Sparrow, P. & Hiltrop, J. (1999). Redefining the field of European human resource management: a battle between national mindsets and forces of business in transition. In C. Mabey; G. Salaman & J. Storey (Eds.). *Strategic Human Resource Management: A Reader* (pp. 68-86). Sage: London.

Stacey, R (2001). *Gestão do conhecimento é um absurdo e medir o capital intelectual um desperdício de tempo e dinheiro*. Retirado em Setembro de 2004 (<http://www.janelanaweb.com/digitais/stacey.html>).

Stake, R. (2000). *A arte da investigação com estudos de caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Stevens, J. (1986). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. New Jersey: Erlbaum Associates.

Storey, J. (1992). HRM in action: the truth is out at last. *Personnel Management*, 24 (4), 28-31.

Storey, J. (1995). Human resource management: still marching on, or marching out? In J. Storey, *Human resource management – A critical text*. (pp. 3-33). London: International Thomson Business Press.

Sturdy, A. (2004). The adoption of management ideas and practices – Theoretical perspectives and possibilities. *Management Learning*, 35 (2), 155-179.

Sveiby, K. (1997). *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Svetlik, I. & Stavrou-Costea E. (2007). Connecting human resources management and knowledge management. *International Journal of Manpower*, 28 (3/4), 197-206.

Swan, J. (2004). Knowledge management in action. In C. Holsapple (Ed.), *Handbook of Knowledge Management* (pp. 271-296). Berlin: Springer-Verlag.

Swan, J. & Newell, S. (2000). Linking knowledge management and innovation. In H. Hansen & H. Mahher (Eds.), *Proceedings of the 8th European Conference on Information Systems* (pp. 591-599). Vienna: University of Economics and Business Administration.

Swan, J.A., Newell, S. and Robertson, M. (2000) The diffusion, design and social shaping of production management information systems in Europe. *Information Technology and People Management*, 13, 27-45.

Szulanski, G. (2001). Knowledge creation: a source of value. *Academy of Management Review*, 26 (2), 318-321.

Tabachnick, B. & Fidell, L. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Takeuchi, H. (2001). Towards a universal management of the concept of knowledge. In I. Nonaka & D. Teece (Eds.), *Managing industrial knowledge: Creation, transfer and utilization* (pp. 315-329). London: Sage Publications.

Tannenbaum, S. & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.

Tavares, M. (2006). *Novo Paradigma de Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Teece, D. (1998). Research directions for knowledge management. *California Management Review*, 40 (3), 289-295.

- Thibodaux, N. & Rouse, R. (2005). Retainig key knowledge in the utility industry. *KM Review*, 8 (4), 16-21.
- Thite, M. (2004). Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The Learning Organization*, 11 (1) 28-44.
- Thomas, J., Kellog, W. & Erickson, T. (2001). The knowledge management puzzle: Human and social factors in knowledge management. *IBM Systems Journal*, 40 (4), 863-886.
- Thompson, M. & Walsham, G. (2004). Placing knowledge management in context. *Journal of Management Studies*, 41 (5), 725-747.
- Tichy, N., Fombrun, C. & Devanna, M. (1982). Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review*, 23 (2), 47-61.
- Tien, D., Mosely, J. & Dessinger, J. (2001). *Performance improvement interventions – Enhancing people, processes and organizations through performance technology*. Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement - ISPI.
- Tracey, J. & Nathan, A. (2002). The strategic and operational roles of human resources: An emerging model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (17), 17-26.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern & P., Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management a reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34 (1), 53-73.
- Tsoukas, H. & Vladimirov, E. (2001). What is organizational knowledge?. *Journal of Management Studies*, 38 (7), 973-994.
- Tyson, S. (2006). *Essentials of human resource management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Valle, R., Martin, F., Romero, P. & Dolan, S. (2000). Business strategy, work process and human resource training: are they congruent? *Journal of Organizational Behavior*, 21 (3), 283-298.
- Vargas, M. & Abbad, G. (2006). Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In J. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho – fundamentos para a gestão de pessoas* (137-158). Porto Alegre: Artmed.

Vaughan, E. (1994). The trial between sense and sentiment: a reflection on the language of HRM. *Journal of General Management*, 19 (3), 20-32.

Velada, A. (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: Factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho*. Tese de doutoramento não publicada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. New York: Oxford University Press.

Vorakulpipat, C. & Rezgui, Y. (2008). An evolutionay and interpretive perspective to knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 12 (3), 17-34.

Walton, R. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*. March-Abril. 77-84.

Watkins, M. W. (2000). *Monte Carlo PCA for Parallel Analysis* [computer software]. State College, PA: Ed & Psych Associates.

Weick, K. (1979). *The social Psychology of organizing*. Reading, MA: Addison Wesley.

Weick, K. & Roberts, K. (1993). Collective minds in organizations: heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.

Wehrich, H. (1982): *The TOWS matrix - a tool for situational analysis*, In Long Range Planning, 15 (2), 54 - 66.

Weirich, H.; Koontz, H. (1994). *Management: a global perspective*. New York: McGraw-Hill.

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press.

Wexley, K. (1984) Personnel training. *Annual Review of Psychology*, 35, 519-551.

Whicker, L. & Andrews, K. (2004). HRM in the Knowledge economy: Realizing the potential. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42 (2), 156-165.

Whyte, W. (1991). Comparing PAR and action science. In W. Whyte (Ed.). *Participatory action research* (pp. 97-99). Newbury Park: Sage Publications.

Winkelen, C. & McKenzie, J. (2007). Integrating individual and organisational learning initiatives: working across knowledge management and human resource management

functional boundaries. *The electronic journal of knowledge management*, 5 (4), 527-538.

Winter, R. (1996). Some principles and procedures for the conduct of action research, In O. Zuber-Skerritt (Ed.), *New directions in action research* (pp. 13-27). London: Falmer.

Wong, K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management + Data Systems*, 105 (3/4), 261-280.

Wright, P. Snell, S. & Dyer, L (2005). New models of strategic HRM in a global context. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (6), 875-881.

Yahya, S. & Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6 (5), 457-468.

Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. New York: Sage

Zaugg, R. & Thom, N. (2003). Excellence through implicit competencies: Human resource management – organizational development – knowledge creation. *Journal of Change Management*, 3 (3), (199-212).

Zingheim, P. (1999). Rewarding scarce talent. In L. Berger & D. Berger. *The compensation handbook – A state-of-the-art guide to compensation strategy and design* (pp. 551-566). New-York: McGraw-Hill.

Zwick, W. & Velicer, W. (1986). Comparison of five rules for determining the number of components to retain. *Psychological Bulletin*, 99, 432-442.

ANEXOS

ANEXO 1

QUESTIONÁRIOS – CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

CONFIDENCIAL

Estamos a desenvolver um estudo sobre características organizacionais e sua ligação com a competitividade num conjunto de organizações industriais do sector da cerâmica a operar em Portugal e do qual a sua empresa faz parte.

Neste sentido, **solicitamos a sua colaboração** através do **preenchimento dos questionários** que a seguir apresentamos.

O primeiro tem como objectivo a caracterização da empresa.

O segundo pede a disponibilização de alguns indicadores económico-financeiros relativos aos últimos três anos.

O terceiro visa caracterizar a estrutura da empresa.

Este estudo destina-se exclusivamente a fins de investigação, pelo que garantimos a **confidencialidade e o anonimato** dos dados.

Agradecemos, desde já, o tempo que vai disponibilizar para responder a este questionário.

A equipa de investigação:

NEFOG - FPCE/UC
Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão
da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra



Caracterização da Empresa

I. Dados de caracterização da empresa

Identificação da empresa/designação social _____

Localização: _____

Telefone: _____ e-mail: _____

Fax: _____

Empresa industrial

Empresa de serviços

Actividade principal (com breve descrição, se necessário):

Há quantos anos foi constituída a empresa?

Número de trabalhadores:

2006 _____ 2005 _____ 2004 _____ 2003 _____

II. Qualidade

A sua empresa está certificada em termos de Qualidade?

Sim

Não

Está em curso o processo de certificação

Se sim, desde quando? _____

Por que norma? _____

Observações: _____

Se não, dispõe de algum(s) outro(s) procedimento(s) conducente(s) à qualidade?

Sim Não

Qual/Quais?

Dados económico-financeiros

Agradecemos a disponibilização dos seguintes dados:

RESULTADOS ECONÓMICOS

CAE:

Capital social: _____ €

a) Volume de negócios:

2006 _____ € 2005 _____ € 2004 _____ €

b) Resultados líquidos (lucro ou prejuízo no final de cada ano depois de impostos; qual o retorno da empresa):

2006 _____ € 2005 _____ € 2004 _____ €

c) Capitais próprios:

2006 _____ € 2005 _____ € 2004 _____ €

d) Activos (valor contabilístico, ou seja, o activo total):

2006 _____ € 2005 _____ € 2004 _____ €

Questionário de caracterização da estrutura organizacional (MECOR)

Instruções: Apresentamos-lhe, de seguida, um conjunto de pares de afirmações opostas que estão relacionadas com a estrutura organizacional. Solicitamos-lhe que assinale com uma cruz, em cada par de afirmações, a posição que melhor caracteriza a sua organização.

Na minha organização existe:

1. Comunicação e informação sobretudo através da hierarquia (superior - subordinado)	1	2	3	4	5	6	Comunicação e informação em todos os sentidos (vertical, horizontal e diagonal)
2. Autoridade baseada no conhecimento e nas competências	1	2	3	4	5	6	Autoridade baseada na posição ocupada na hierarquia
3. Responsabilidade atribuída a algumas posições na organização	1	2	3	4	5	6	Responsabilidade partilhada por todos os membros da organização
4. Centralização das decisões na direcção de topo	1	2	3	4	5	6	Descentralização das decisões pelos vários níveis hierárquicos e operacionais.
5. Poucas diferenças em termos de poder, estatuto e regalias entre os níveis hierárquicos	1	2	3	4	5	6	Muitas diferenças em termos de poder, estatuto e regalias entre os níveis hierárquicos
6. Ajustamento e redefinição de tarefas, papéis e funções conforme as circunstâncias	1	2	3	4	5	6	Definição rigorosa e minuciosa de tarefas, papéis e funções independentemente das circunstâncias
7. Estrutura da organização relativamente fixa	1	2	3	4	5	6	Estrutura da organização continuamente adaptável a novas situações
8. Coordenação conseguida basicamente através da hierarquia e de procedimentos formais bem definidos	1	2	3	4	5	6	Coordenação conseguida através de vários meios e da interacção entre as pessoas
9. Incentivo e reconhecimento das contribuições dos colaboradores na resolução de problemas e na melhoria dos processos de trabalho	1	2	3	4	5	6	Incentivo e reconhecimento da obediência às regras e procedimentos superiormente definidos
10. Interacção entre os departamentos e interligação de actividades	1	2	3	4	5	6	Departamentos estanques e actividades que mutuamente se excluem

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – “GC”

CONFIDENCIAL

Estamos a desenvolver um estudo sobre características organizacionais e sua ligação com a competitividade num conjunto de organizações industriais do sector da cerâmica a operar em Portugal e do qual a sua empresa faz parte.

Neste sentido, **solicitamos a sua colaboração** através do **preenchimento do questionário** que a seguir apresentamos.

Não há respostas certas ou erradas. Reflicta cuidadosamente e responda a todas as questões de forma honesta, baseando-se apenas na experiência e no conhecimento que tem da **empresa onde trabalha**.

Algumas das questões podem parecer semelhantes, no entanto, pedimos que responda a **todas** elas.

Este estudo destina-se exclusivamente a fins de investigação, pelo que garantimos a **confidencialidade e o anonimato** dos dados, bem como asseguramos que os mesmos não serão tratados individualmente.

Agradecemos, desde já, o tempo que vai disponibilizar para responder a este questionário.

A equipa de investigação:

NEFOG - FPCE/UC
Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão
da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra



Relativamente a esta lista de afirmações, pedimos-lhe que as leia atentamente e diga em que medida cada uma delas **se aplica verdadeiramente à sua empresa**. Assinale, por favor, a sua resposta com uma cruz, de acordo com a seguinte escala:

1. Quase nunca se aplica	2. Aplica-se pouco	3. Aplica-se moderadamente	4. Aplica-se muito	5. Aplica-se quase totalmente
---------------------------------	---------------------------	-----------------------------------	---------------------------	--------------------------------------

Nesta empresa ...	<i>Quase nunca se aplica</i>	<i>Aplica-se pouco</i>	<i>Aplica-se moderadamente</i>	<i>Aplica-se muito</i>	<i>Aplica-se quase totalmente</i>
1. O que sabemos é uma “arma” fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes	1	2	3	4	5
2. Sabemos o que se espera de cada um de nós e da empresa (o que nos permite funcionar de um modo coordenado)	1	2	3	4	5
3. Agimos de acordo com a forma como estamos organizados	1	2	3	4	5
4. Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas	1	2	3	4	5
5. Sabemos que os nossos clientes têm uma ideia a nosso respeito	1	2	3	4	5
6. Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas	1	2	3	4	5
7. Somos encorajados a tomar a iniciativa	1	2	3	4	5
8. Estamos atentos ao que os nossos concorrentes vão fazendo (adoptamos os melhores “truques”, por exemplo)	1	2	3	4	5
9. Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos)	1	2	3	4	5
10. Procuramos estar a par das mudanças que vão acontecendo (por exemplo, certificação da qualidade)	1	2	3	4	5
11. Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho	1	2	3	4	5
12. Perguntamos aos colegas como resolveram problemas parecidos com os nossos	1	2	3	4	5
13. Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho	1	2	3	4	5
14. Procuramos perceber as regras da nossa empresa	1	2	3	4	5
15. Sabemos que os nossos concorrentes têm informações sobre nós	1	2	3	4	5
16. São recompensados aqueles que partilham o que sabem	1	2	3	4	5
17. Temos meios para registar (guardar) o que de mais importante nós sabemos ou aprendemos	1	2	3	4	5
18. Falamos da nossa empresa	1	2	3	4	5
19. Colaboramos com outras empresas para adquirir mais informação	1	2	3	4	5
20. Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade	1	2	3	4	5
21. Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem	1	2	3	4	5
22. Utilizamos as informações guardadas nos nossos meios informáticos	1	2	3	4	5

Nesta empresa ...	<i>Quase nunca se aplica</i>	<i>Aplica-se pouco</i>	<i>Aplica-se moderadamente</i>	<i>Aplica-se muito</i>	<i>Aplica-se quase totalmente</i>
23. O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que os nossos concorrentes	1	2	3	4	5
24. Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (a tomar café, por exemplo)	1	2	3	4	5
25. Procuramos perceber porque é que correu tão bem determinado trabalho	1	2	3	4	5
26. Cada um de nós tem uma função a cumprir	1	2	3	4	5
27. Fazemos circular a informação entre nós (através de relatórios, jornal interno, e-mail, por exemplo)	1	2	3	4	5
28. Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos	1	2	3	4	5
29. O que sabemos vê-se na forma como produzimos	1	2	3	4	5
30. Os nossos chefes alertam-nos para o que é importante saber	1	2	3	4	5
31. Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho	1	2	3	4	5
32. Falamos das nossas funções	1	2	3	4	5

ANEXO 3

**QUESTIONÁRIOS DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS – “PPFP”;
“PPAD” E “PPSR”**

CONFIDENCIAL

Estamos a desenvolver um estudo sobre características organizacionais e sua ligação com a competitividade num conjunto de organizações industriais do sector da cerâmica a operar em Portugal e do qual a sua empresa faz parte.

Neste sentido, **solicitamos a sua colaboração** através do **preenchimento do questionário** que a seguir apresentamos.

Não há respostas certas ou erradas. Reflicta cuidadosamente e responda a todas as questões de forma honesta, baseando-se apenas na experiência e no conhecimento que tem da **empresa onde trabalha**.

Algumas das questões podem parecer semelhantes, no entanto, pedimos que responda a **todas** elas.

Este estudo destina-se exclusivamente a fins de investigação, pelo que garantimos a **confidencialidade e o anonimato** dos dados, bem como asseguramos que os mesmos não serão tratados individualmente.

Agradecemos, desde já, o tempo que vai disponibilizar para responder a este questionário.

A equipa de investigação:

NEFOG - FPCE/UC
Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão
da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra



Relativamente a esta lista de afirmações, pedimos-lhe que as leia atentamente e diga em que medida cada uma delas **se aplica verdadeiramente à sua empresa**. Assinale, por favor, a sua resposta com uma cruz, de acordo com a seguinte escala:

1. Quase nunca se aplica	2. Aplica-se pouco	3. Aplica-se moderadamente	4. Aplica-se muito	5. Aplica-se quase totalmente
---------------------------------	---------------------------	-----------------------------------	---------------------------	--------------------------------------

Nesta empresa ...	<i>Quase nunca se aplica</i>	<i>Aplica-se pouco</i>	<i>Aplica-se moderadamente</i>	<i>Aplica-se muito</i>	<i>Aplica-se quase totalmente</i>
1. São, sobretudo, os colegas mais experientes que formam os menos experientes	1	2	3	4	5
2. A formação profissional torna-nos cada vez mais aptos a exercer apenas a nossa própria função	1	2	3	4	5
3. Gasta-se demasiado dinheiro com a formação profissional	1	2	3	4	5
4. Temos a preocupação de partilhar com os colegas o que aprendemos nas formações que frequentamos	1	2	3	4	5
5. Faz-se tudo para avaliar se a formação cumpriu os seus objectivos	1	2	3	4	5
6. O desenvolvimento contínuo das pessoas é muito valorizado	1	2	3	4	5
7. Todos nós assumimos um papel activo na definição das necessidades de formação	1	2	3	4	5
8. A formação profissional melhora o desempenho das pessoas	1	2	3	4	5
9. A formação profissional realiza-se, apenas, porque é uma obrigatoriedade legal	1	2	3	4	5
10. Usamos o que aprendemos na formação profissional	1	2	3	4	5
11. A formação profissional também acontece no posto de trabalho	1	2	3	4	5
12. Perde-se demasiado tempo com a formação profissional	1	2	3	4	5
13. Considera-se que é bem empregue todo o dinheiro que é gasto com a formação profissional	1	2	3	4	5
14. Aposta-se na formação profissional como resposta imediata aos problemas	1	2	3	4	5
15. Aposta-se na formação profissional para responder às necessidades da empresa.	1	2	3	4	5
16. A formação profissional também se faz a pensar num eventual futuro fora da empresa	1	2	3	4	5
17. A formação profissional também acontece quando trocamos experiências com os nossos colegas	1	2	3	4	5
18. A formação profissional é, cuidadosamente, planeada (desde o levantamento de necessidades, à calendarização, execução e avaliação)	1	2	3	4	5
19. Ninguém é responsável pelas questões da formação profissional	1	2	3	4	5
20. A formação profissional que recebemos está relacionada com as tarefas que executamos	1	2	3	4	5
21. A formação profissional torna-nos aptos ao exercício de funções diversas	1	2	3	4	5
22. A formação profissional é muito valorizada	1	2	3	4	5
23. A formação profissional em nada contribui para a melhoria do nosso desempenho	1	2	3	4	5

Relativamente a esta lista de afirmações, pedimos-lhe que as leia atentamente e diga em que medida cada uma delas **se aplica verdadeiramente à sua empresa**. Assinale, por favor, a sua resposta com uma cruz, de acordo com a seguinte escala:

1. Quase nunca se aplica	2. Aplica-se pouco	3. Aplica-se moderadamente	4. Aplica-se muito	5. Aplica-se quase totalmente
---------------------------------	---------------------------	-----------------------------------	---------------------------	--------------------------------------

Nesta empresa ...	<i>Quase nunca se aplica</i>	<i>Aplica-se pouco</i>	<i>Aplica-se moderadamente</i>	<i>Aplica-se muito</i>	<i>Aplica-se quase totalmente</i>
1. Os resultados da avaliação de desempenho têm impacto na evolução da carreira profissional dos avaliados	1	2	3	4	5
2. Os resultados da avaliação de desempenho são utilizados para identificar necessidades de formação	1	2	3	4	5
3. O desempenho é avaliado, unicamente, pelo superior imediato	1	2	3	4	5
4. Cada um de nós também avalia o desempenho dos colegas	1	2	3	4	5
5. Cada um de nós também avalia o desempenho dos seus superiores	1	2	3	4	5
6. Os resultados da avaliação de desempenho utiliza-se para punir quem não atingiu o desempenho esperado	1	2	3	4	5
7. Os resultados da avaliação de desempenho são utilizados para melhorar as nossas competências profissionais	1	2	3	4	5
8. A avaliação de desempenho faz-se para melhorar o funcionamento global da empresa	1	2	3	4	5
9. Os resultados da avaliação de desempenho traduzem de forma objectiva o desempenho do avaliado	1	2	3	4	5
10. Na avaliação de desempenho cada um de nós também se auto-avalia	1	2	3	4	5
11. Os resultados da avaliação de desempenho são debatidos entre o avaliador e o avaliado	1	2	3	4	5
12. Os resultados da avaliação de desempenho contribuem para a definição de novos objectivos	1	2	3	4	5
13. Os resultados da avaliação de desempenho têm impacto na definição salarial	1	2	3	4	5
14. Os resultados da avaliação dependem do que foi definido como desempenho esperado	1	2	3	4	5
15. Os resultados da avaliação de desempenho são comunicados ao avaliado	1	2	3	4	5
16. Avalia-se o contributo de cada colaborador para os resultados que em conjunto alcançamos	1	2	3	4	5
17. A avaliação de desempenho compara os trabalhadores entre si	1	2	3	4	5
18. A avaliação de desempenho compara os resultados individuais com os objectivos esperados	1	2	3	4	5
19. A avaliação de desempenho incide, apenas, sobre o desempenho de cada colaborador	1	2	3	4	5
20. Temos um papel activo na nossa avaliação de desempenho	1	2	3	4	5

Relativamente a esta lista de afirmações, pedimos-lhe que as leia atentamente e diga em que medida cada uma delas **se aplica verdadeiramente à sua empresa**. Assinale, por favor, a sua resposta com uma cruz, de acordo com a seguinte escala:

1. Quase nunca se aplica	2. Aplica-se pouco	3. Aplica-se moderadamente	4. Aplica-se muito	5. Aplica-se quase totalmente
---------------------------------	---------------------------	-----------------------------------	---------------------------	--------------------------------------

Nesta empresa ...	<i>Quase nunca se aplica</i>	<i>Aplica-se pouco</i>	<i>Aplica-se moderadamente</i>	<i>Aplica-se muito</i>	<i>Aplica-se quase totalmente</i>
1. Os trabalhadores participam activamente na definição do sistema de recompensas	1	2	3	4	5
2. Remuneram-se as pessoas, sobretudo, pelo cargo que ocupam	1	2	3	4	5
3. Recompensa-se quem contribui com ideias novas	1	2	3	4	5
4. Remuneram-se as pessoas, sobretudo, com base no seu mérito	1	2	3	4	5
5. O que cada um recebe é justo quando comparado com colegas que têm funções semelhantes noutras empresas	1	2	3	4	5
6. O que cada um recebe é justo quando comparado com colegas que têm funções semelhantes	1	2	3	4	5
7. Recompensa-se, também, o contributo de cada um para o que em conjunto alcançamos	1	2	3	4	5
8. São recompensados aqueles que partilham o que sabem	1	2	3	4	5
9. Os lucros são repartidos pelos colaboradores	1	2	3	4	5
10. Os salários têm uma parte fixa e outra variável	1	2	3	4	5
11. O sistema de recompensas incide, apenas, sobre o desempenho individual	1	2	3	4	5
12. Só valorizamos recompensas em dinheiro	1	2	3	4	5
13. Existe a prática do reconhecimento do trabalho que é bem feito	1	2	3	4	5
14. Existem outras regalias para além do salário	1	2	3	4	5
15. Recompensa-se o bom desempenho através de oportunidades de desenvolvimento pessoal	1	2	3	4	5
16. O que recebemos está de acordo com a exigência da nossa função	1	2	3	4	5
17. Recompensa-se o bom desempenho	1	2	3	4	5
18. Existem benefícios que se dirigem especificamente a certos grupos profissionais	1	2	3	4	5
19. Existe igualdade na retribuição de homens e mulheres em funções semelhantes	1	2	3	4	5

ANEXO 4

QUESTIONÁRIO SÓCIO-DEMOGRÁFICO

Responda agora, por favor, a estas últimas questões:

a) Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

Menos de 6 meses Mais de 6 meses até 1 ano Mais de 1 até 3 anos
Mais de 3 até 5 anos Mais de 5 até 10 anos Mais de 10 anos

b) Que tipo de contrato tem com a empresa?

Efectivo A termo
A termo incerto Part-time
Contrato com duração inferior a 6 meses Trabalho temporário
Comissão de serviço Recibos verdes

c) Se é trabalhador temporário, ao todo, há quanto tempo trabalha nesta empresa? _____

d) Que função que desempenha?

Direcção de topo Direcção de departamento Chefia de secção
Encarregado(a) Administrativo(a) Operário(a)/operador(a)
Comercial Técnico(a) Estagiário(a)/aprendiz

Outra: _____

e) Há quanto tempo desempenha esta função?

Menos de 6 meses Mais de 6 meses até 1 ano
Mais de 1 até 3 anos Mais de 3 até 5 anos
Mais de 5 até 10 anos Mais de 10 anos

f) Qual o departamento (área ou sector) em que está inserido?

Departamento comercial Departamento administrativo
Departamento financeiro Departamento recursos humanos
Departamento marketing Departamento qualidade
Departamento produção Departamento investigação/desenvolvimento

Outro departamento: _____

g) Idade:

Menos de 20 anos entre 20 e 29 anos entre 30 e 35 anos
Entre 36 e 40 anos entre 41 e 50 anos mais de 50 anos

h) Sexo:

Feminino Masculino

i) Habilitações escolares/académicas:

Muito obrigado pela sua preciosa colaboração!

ANEXO 5

GUIÃO DE ENTREVISTA

GUIÃO DE ENTREVISTA

Tema 1	Objectivos
Legitimação e motivação para a entrevista	- Legitimar a entrevista - Motivar o entrevistado
1. Informar acerca dos objectivos do estudo 2. Solicitar a colaboração 3. Garantir a confidencialidade 4. Disponibilizar para feedback	

Recolha dos dados pessoais

Nome:

Idade: _____

Função: _____

Há quanto tempo trabalha nesta organização? _____

Está disponível para ser contactado para esclarecimento de algumas das respostas?

[Contactos: e-mail _____ telefone: _____ telemóvel: _____]

Tema 2	Objectivos
Caracterização da organização	- Recolher informação que permita caracterizar sumariamente a organização e o seu ambiente externo
Foco nas variáveis "estruturais" Perceber o tipo de envolvente da organização	

1. Nome da Organização:

2. Sector: _____

3. Idade: _____

4. Tipo de capital (nacional/estrangeiro): _____

5. Nº de trabalhadores actual? _____

6. Este número tem variado consideravelmente ao longo dos últimos anos? _____

(se sim, quais as razões)

7. Como é que está estruturada a empresa (quantos departamentos, nº de níveis hierárquicos, etc.)

7.1. Perceber como está estruturada a parte dos Recursos Humanos

8. Está certificada em termos de Qualidade? Sim Não
(Se sim, desde quando e por que normas; se não, encontra-se em processo?)

9. Em termos gerais, como caracteriza a população de colaboradores desta empresa ao nível de:

9.1. Média etária (uma população tendencialmente jovem, tendencialmente envelhecida,...)

9.2. Antiguidade na empresa_____

9.3. Género (sexo) (maioritariamente homens ou mulheres)

9.4. Qualificação/habilitações académicas

Voltando-nos agora para o exterior, como descreveria o meio externo em que esta organização opera, em termos de:

1. Ritmo de mudanças/dinamismo

2. Concorrência_____

3. Ameaças_____

4. Oportunidades_____

5. Se tivesse que escolher três adjectivos para caracterizar o meio externo onde esta empresa opera, quais escolheria?

Notas adicionais sobre o tema 2:

Tema 3	Objectivos
Gestão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Recolher informação que permita identificar a fase de Gestão de Recursos Humanos em que se encontra a organização - Perceber que técnicas e que procedimentos são utilizados ao nível da GRH

(pegar, para encadear, na informação recolhida acima em termos da estruturação da unidade de Recursos Humanos; referir que o objectivo desta parte da entrevista é perceber como é feita a gestão de recursos humanos na organização e, para isso...)

Apresentamos-lhe, seguidamente, uma listagem de práticas relacionada com o modo como uma empresa se pode organizar no que diz respeito às questões relacionadas com os seus colaboradores. Pedimos-lhe que, para cada um delas, nos diga:

1º, se é ou não utilizada na vossa empresa

2º, as razões da resposta dada à primeira questão

3º, em caso de resposta afirmativa à 1ª questão, qual o procedimento adoptado

1. Descrição e análise de funções

Sim

Não

Razões _____

Procedimento adoptado (em caso da resposta afirmativa à 1ª questão)

2. Recrutamento e selecção

Sim

Não

Razões _____

Procedimento adoptado (em caso da resposta afirmativa à 1ª questão)

3. **Acolhimento e integração de novos colaboradores** Sim Não

Razões _____

Procedimento adoptado (em caso da resposta afirmativa à 1ª questão)

4. **Avaliação do desempenho** Sim Não

Razões _____

Procedimento adoptado (em caso da resposta afirmativa à 1ª questão)

5. **Gestão/planeamento de carreiras** Sim Não

Razões _____

Procedimento adoptado (em caso da resposta afirmativa à 1ª questão)

6. **Sistemas de recompensas e retribuições** Sim Não

Razões _____

Procedimento adoptado (em caso da resposta afirmativa à 1ª questão)

7. **Higiene, segurança e saúde no trabalho** Sim Não

Razões _____

Procedimento adoptado (em caso da resposta afirmativa à 1ª questão)

8. **Gestão de aspectos legais relacionados com os colaboradores** Sim Não

Razões _____

Procedimento adoptado (em caso da resposta afirmativa à 1ª questão)

9. **Processamento de salários** Sim Não

Razões _____

Procedimento adoptado (em caso da resposta afirmativa à 1ª questão)

10. **Sistemas de monitorização da informação** (absentismo, *turnover*, custos, produtividade, etc.) Sim Não

Razões _____

Procedimento adoptado (em caso da resposta afirmativa à 1ª questão)

11. **Realização de estudos e auditorias na área dos recursos humanos** (por ex. motivação, satisfação, cultura, processos e implementação de sistemas de comunicação)

Sim Não

Razões _____

Procedimento adoptado (em caso da resposta afirmativa à 1ª questão)

11.1. Em que áreas incidiram os estudos/auditorias?

12. Desenvolvimento de actividades de confraternização e de comemoração

Sim Não

Razões _____

12.1. Principais iniciativas neste âmbito

13. Formação e desenvolvimento *(dada a sua importância para o nosso estudo, esta temática será, de seguida, abordada um pouco mais detalhadamente).*

Notas adicionais sobre o tema 3

Tema 4	Objectivos
Formação profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Recolher informação que permita caracterizar aprofundadamente a forma como a formação profissional é concebida e desenvolvida na organização - Perceber de que modo a formação, enquanto prática, contribui para o conhecimento organizacional

1. Esta empresa, aposta/investe na Formação?

Sim Não

1.1. Porquê? (*razões, principais finalidades*)

2. Que tipo de formação é utilizado na empresa?

2.1. "Formal" (ou seja, formação calendarizada, monitorizada, programada): Sim Não

2.2. "Informal" (formação baseada na partilha entre os colaboradores): Sim Não

2.3. A qual se recorre mais? _____

3. Se sim para a FORMAÇÃO FORMAL, como se faz nesta empresa a gestão da formação?

3.1. Existe uma definição do plano estratégico (isto é, a formação faz parte da estratégia da empresa, é vista com um investimento, é orçamentada, é perspectiva com objectivos quantificáveis, como o número de trabalhadores a abranger por formação/ano, etc.)

Sim Não

Se sim, como?

3.2. É efectuada uma análise/levantamento de necessidades de formação?

Sim Não

Se sim, como

3.3. Como é, de uma forma geral, feito o **planeamento, a organização e o design da formação?** *(esta questão pode ser saltada, se respondida na anterior)*

3.4. E em termos da execução do plano de formação, ou seja, da **realização das acções de formação**, como é que são efectuadas? (em sala, on-the-job, por formadores externos, por formadores internos, recorrendo ao e-learning, ao b-learning; etc.)

Quais são os principais procedimento adoptados

3.5. Quais os procedimentos adoptados ao nível do **acompanhamento das acções de formação?**

3.6. Relativamente à **avaliação da formação**, esta é feita?

Sim Não

Se sim, como?

3.7. Para a realização da formação, existe **recurso a fontes externas de financiamento?**

Sim Não

Razões

Se sim, refira quais.

3.8. Considera que os **resultados** que têm obtido com a formação **justificam os investimentos realizados?**

Sim Não

Razões

3.9. Qual(ais) das seguintes práticas de gestão das pessoas contribuem, de algum modo, para a decisão quanto à formação que é realizada nesta empresa?

Descrição e análise de funções	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	Não se aplica <input type="checkbox"/>
Se	sim,		como

Recrutamento e selecção	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	Não se aplica <input type="checkbox"/>
Se	sim,		como

Acolhimento e integração	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	Não se aplica <input type="checkbox"/>
Se	sim,		como

Avaliação do desempenho	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	Não se aplica <input type="checkbox"/>
Se	sim,		como

Gestão/planeamento de carreiras	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	Não se aplica <input type="checkbox"/>
Se	sim,		como

Higiene, segurança e saúde no trabalho	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	Não se aplica <input type="checkbox"/>
Se	sim,		como

4. Quanto à Gestão da **FORMAÇÃO INFORMAL**:

4.1. Existe algum procedimento que vise **aproveitar as aprendizagens diárias**?

Sim Não

Procedimentos adoptado (em caso da resposta afirmativa)

4.2. Estimula-se a **interacção e o funcionamento em equipa**

Sim Não

Procedimentos adoptado (em caso da resposta afirmativa)

4.3. Estimula-se o **desenvolvimento de parcerias** (internas e externas)

Sim Não

Procedimentos adoptado (em caso da resposta afirmativa)

4.4. Estimula-se o **desenvolvimento de novos projectos**

Sim Não

Procedimentos adoptado (em caso da resposta afirmativa)

4.5. Estimula-se a **resolução de problemas de forma inovadora**

Sim Não

Procedimentos adoptado (em caso da resposta afirmativa)

4.6. Estimula-se a utilização de **múltiplas formas de comunicação**

Sim Não

Procedimentos adoptado (em caso da resposta afirmativa)

4.6.1. Utilizamos meios tecnológicos para facilitar o contacto/a comunicação

Sim Não

Se _____ sim, _____ qual(ais)?

4.7. Estimula-se a **polivalência e a rotatividade dos postos de trabalho**

Sim Não

Procedimentos adoptado (em caso da resposta afirmativa)

4.8. Estimula-se o **diálogo e a partilha de aprendizagens, informação e conhecimento**?

Sim Não

Procedimentos adoptado (em caso da resposta afirmativa)

4.8.1. Especificamente, os colaboradores que frequentam uma dada acção de formação partilham os conhecimentos adquiridos com outros colegas

Sim Não

Se _____ sim, _____ como?

4.9. **Outra formas** de efectuar/estimular a formação informal:

4.10. De todas estas formas de promover o desenvolvimento dos recursos humanos, qual ou quais são mais estimuladas nesta empresa?

4.11. Qual ou quais considera mais eficazes? Porquê?

4.12. Na sua perspectiva, o que é necessário para que a formação se reverta em resultados positivos para a organização, o que é necessário para que a formação seja eficaz?

4.13. 5. Se tivesse que escolher três valores para caracterizar a cultura desta empresa, quais escolheria?

Notas adicionais sobre o tema 4:

Tema 5	Objectivos
Gestão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Recolher informação que permita identificar o sentido atribuído à temática em questão - Recolher informação sobre processos/práticas organizacionais relacionados(as) com o conhecimento - Perceber como é que na empresa se faz a relação entre formação e gestão do conhecimento - Perceber como se podem relacionar as práticas de gestão de recursos humanos com os processos de gestão do conhecimento

(as questões 1, 2 e 3 podem ser "suprimidas" se forem respondidas no tema 4- formação)

1. Qual é o conhecimento que distingue a vossa empresa das demais que vos torna capazes de fazer algo distintivo?

Sim Não

Se sim, o que e como fazem?

2. O diagnóstico de necessidades de formação tem em conta o nível interno de conhecimentos da/na empresa por comparação com o nível detectado da/na envolvente/nos concorrentes?

Sim Não

Se sim, de que forma é obtida a informação sobre o ambiente externo?

3. Têm procurado criar condições (organizacionais internas) que favoreçam os processos relacionados com as vossas áreas nucleares de actividade? Sim Não

Se sim, como?

4. Considera que existem colaboradores estratégicos, indispensáveis para a empresa?

Sim Não

Se sim, o que os distingue dos outros colaboradores em termos das suas características-chave?

4.1. Se esses colaboradores vos faltam, são facilmente substituídos por outros?

Sim Não Porquê?

4.2. E os demais (os não estratégicos)? Sim Não

Qualquer que tenha sido a resposta à questão anterior, porquê?

5. É uma preocupação vossa determinar os conhecimentos necessários para concretizar determinada função ou serviço, bem como identificar que conhecimentos faltam e onde se poderão obter/adquirir? Sim Não

Se sim, como?

6. Preocupa-vos a capacidade que têm os vossos colaboradores (no seu todo) de resolver problemas relevantes para a empresa? Sim Não

Se sim, o que têm feito?

7. Considera que a acção e resolução quotidiana de problemas, pelos colaboradores, está focada na melhoria da competitividade da organização? Sim Não

Porquê?

(esta questão pode ser omitida se já for respondida no tema 4 – formação)

8. Consideraria útil a introdução de um enfoque da formação e da aprendizagem centrado na resolução de problemas (e assente na relação próxima “mestre – discípulo”)?

Sim Não

Porquê?

9. Já ouviu falar em gestão do conhecimento ou, dito de outra forma, no conhecimento entendido como um recurso organizacional que pode/deve ser gerido?

Sim Não

9.1. Em caso afirmativo, o que pensa deste assunto?

9.2. Considera que existe um impacto potencial das actividades relacionadas com a gestão do conhecimento no desempenho organizacional? Sim Não

Se sim, em que parâmetros/factores reconhece poder existir esse impacto?

10. Conhece alguma(s) organização(ões) que tenha(m) levado a efeito iniciativas neste âmbito?

Sim Não Se sim, qual(ais)?

10.1. Quem nela(s) é responsável(eis) pelas iniciativas de gestão do conhecimento?

(esta questão pode ser omitida se já for respondida no tema 4 – formação)

11. Na sua empresa, **o que** e **como fazem** quando se torna necessário aprender algo novo?

(esta questão pode ser omitida se já for respondida no tema 4 – formação)

12. A aquisição de novos conhecimentos por parte de um qualquer colaborador é geralmente comunicada aos restantes? Sim Não

Se sim, em que circunstâncias e como?

13. Onde “vão buscar” o conhecimento de que precisam?

14. Procuram preservar/guardar os conhecimentos que são relevantes/importantes para o vosso negócio? Sim Não

Se sim, o que fazem ou como o fazem?

–

14.1. Se os preservam/guardam, como fazem para os “recuperar” quando deles necessitam?

14.2. E o que fazem para os “por em prática” ou utilizar?

15. A generalidade dos colaboradores sabe quem sabe o quê? Sim Não

Se sim, como?

15.1. E sabe onde está "guardado" o tal conhecimento relevante? Sim Não
Se sim, como?

15.2. E como o pode recuperar quando dele necessita? Sim Não
Se sim, como?

16. É uma preocupação vossa a partilha do conhecimento relevante? Sim Não
Se sim, o que fazem para que tal aconteça?

17. Em sua opinião, os serviços que prestam/os produtos que disponibilizam aos vossos clientes são a "materialização" fiel do conhecimento que possuem? Sim Não
Se sim, como acha que o conseguem?

Se não, o que aconteceu ou o que se perdeu?

Porquê?

18. Dispõem de tecnologias de informação e comunicação?

Sim Não

18.1. Se sim, elas são utilizadas para:

Adquirir informação/conhecimento Sim Não

Partilhar/disseminar informação/conhecimento Sim Não

Registar/guardar informação/conhecimento Sim Não

Recuperar informação/conhecimento Sim Não

Utilizar/por em prática informação/conhecimento Sim Não

Para outros fins _____

19. Em sua opinião, qual(ais) das seguintes práticas de gestão das pessoas se relacionam com os processos de gestão do conhecimento que podem ser levados a cabo por uma dada empresa?

Descrição e análise de funções	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Se sim, como _____		
Recrutamento e selecção	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Se sim, como _____		
Acolhimento e integração	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Se sim, como _____		
Formação profissional	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Se sim, como _____		
Avaliação do desempenho	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Se sim, como _____		
Gestão/planeamento de carreiras	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Se sim, como _____		
Higiene, segurança e saúde no trabalho	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Se sim, como _____		

Tema 7	Objectivos
Outros tópicos	<ul style="list-style-type: none"> - Convidar o entrevistado a acrescentar algo que não tenha sido mencionado no decurso da entrevista - Espaço para o entrevistado questionar sobre outros tópicos relacionados ou esclarecer dúvidas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Introduzir/Solicitar a introdução de outros temas considerados relevantes, que completem ou reforcem os aspectos referidos ou acrescentem outros. 2. Agradecer 	

Muito obrigada pela sua colaboração!

ANEXO 3

LISTAGEM DE ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES NOS ESTUDOS

CERBRAN - CERÂMICA ARTÍSTICA, LDA.
TOPCER - INDÚSTRIA DE CERÂMICA, LDA.
RAUSCHERT PORTUGUESA S.A.
CERÂMICA DO CENTRO, LDA.
REVIGRÉS - IND. REVESTIMENTOS DE GRÉS. LDA.
ESFINGE - INDÚSTRIA DE PORCELANA, LDA.
CERÂMICA SOTELHA, S.A.
FATIFAI - FÁBRICA DE FAIANÇAS DE FÁTIMA, LDA.
FAIANÇAS PRIMAGERA, S.A.
COROA - ARTE CERÂMICA, LDA.
JOMAZÉ - LOUÇAS ARTÍSTICAS E DECORATIVAS. LDA.
LUSOTELHA - CERÂMICA TELHAS E TIJOLOS ÁGUEDA, LDA.
CMG - CERÂMICA, LDA.
MATCERÂMICA - FABRICO DE LOUÇA, S.A.
PORCEL - INDÚSTRIA PORTUGUESA DE PORCELANAS, S.A.
DOMINÓ - INDÚSTRIAS CERÂMICAS, S.A.
MOTA PASTAS CERÂMICAS, S.A.
PRIMUS VITÓRIA - AZULEJOS, S.A.
LABICER - LABORATÓRIO INDUSTRIAL CERÂMICO, S.A.
JOSÉ PEREIRA SANTOS
CERÂMICA DE QUINTÁS, LDA.
ICAP - INTERNACIONAL CERÂMICA ARTÍSTICA PORTUGUESA, LDA.
FARIA & BENTO - FÁBRICA DE CERÂMICA DECORATIVA, LDA.
CELTICERÂMICA - IND. CERÂMICA PORTUGUESA, S.A.
C.C.A. - CERÂMICA CULINÁRIA ALIMENTAR, S.A.
EMPRESA DE CERÂMICA DA CARRIÇA, S.A.
PORCELANAS DA COSTA VERDE, S.A.
TIJOLAR - CERÂMICA DO OLIVAL, S.A.
CERTOMAR - CERÂMICAS, LDA.
CERÂMICA VICENTE & FILHOS, LDA.
FAIREAL - FAIANÇAS REGIONAIS DE ALCOBAÇA, LDA.
OLARIA O PATALIM UNIPESSOAL, LDA.
SOLCER - EMPRESA CERÂMICA, S.A.
MAIÓLICA - FABRICO E COMÉRCIO DE LOUÇA, LDA.
FAIANÇAS D. DINIS, LDA.
CERAGÊS - PRODUTOS UTILITÁRIOS EM GRÉS, S.A.
GRESPOR
CEREV
PAVIGRÉS CERÂMICAS, S.A.
PRIMAGERA 3, S.A.
ROCA, S.A.
GRETEL
ARFAI
SANINDUSA2
SANITANA
CERÂMICA AVELAR
CERÂMICA DA CROCHA, DE JOSÉ MARIA
CERISOL
SPAL
GOLDCER
JOSÉ ALDEIA LAGOA E FILHOS, S.A
CERARPA
CERÂMICA DE BOIALVO
CERÂMICA OUTEIRO DO SEIXO S.A.
FÁBRICA DE CERÂMICA VIANA GRÉS