

Filipe Miguel Bispo Fidalgo

Proposta de um modelo conceptual para explicitação e reutilização na transferência de conhecimento tácito.

Universidade Fernando Pessoa

Porto 2012

Filipe Miguel Bispo Fidalgo

Proposta de um modelo conceptual para explicitação e reutilização na transferência de conhecimento tácito.

Universidade Fernando Pessoa

Porto 2012

© 2012

Filipe Miguel Bispo Fidalgo

TODOS OS DIREITOS DE AUTOR RESERVADOS

Filipe Miguel Bispo Fidalgo

Proposta de um modelo conceptual para explicitação e reutilização na transferência de conhecimento tácito.

Tese apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do Grau de Doutor em Ciências da Informação, sob orientação do Prof. Doutor Luís Borges Gouveia

RESUMO

FILIPPE MIGUEL BISPO FIDALGO: Proposta de um modelo conceptual para explicitação e reutilização na transferência de conhecimento tácito.

(Sob orientação do Prof. Doutor Luís Borges Gouveia)

Assiste-se nos dias de hoje a grandes transformações nas organizações. Estas transformações têm origem diversa, nomeadamente podem ser associadas a questões tecnológicas, culturais ou mesmo demográficas. Do ponto de vista organizacional, entre as transformações mais significativas está a elevada rotatividade dos colaboradores. Na sua essência, esta rotatividade pode ser vista por duas perspectivas diferentes: empregador ou empregado. Em qualquer dos casos, do ponto de vista da organização, existem sempre perdas, não só de competências, mas também da imagem e das relações com os clientes, sendo que as mesmas são mais significativas nuns casos do que em outros. Esta perda é acentuada no caso de organizações onde o trabalho não é realizado maioritariamente por máquinas, mas sim por pessoas – como é nas organizações de mediação imobiliária. Acresce ainda que, o tempo de absorção dos imóveis, tem subido nos últimos anos. O que faz com que muitas vezes o acompanhamento de uma venda tenha de ser realizado por diferentes mediadores. Mas, na saída de um colaborador, existe uma parte da organização que se perde, já que os conhecimentos intrínsecos deste o acompanham nessa saída. Se por um lado, será fácil reter dados sobre a realização das tarefas desse colaborador na organização (o que fez, quando fez – conhecimento explícito), o mesmo não se pode dizer do processo de realização dessas tarefas (como fez, de que forma fez – conhecimento tácito). Surge então a necessidade de por parte da organização criar mecanismos que permitam a retenção desse conhecimento, de modo a que mesmo com a saída do colaborador, esse conhecimento perdure, e possa ser utilizado, na organização. O contributo deste trabalho, é estudar, em conjunto com

profissionais da área imobiliária, formas da actuação perante este fenómeno. Avaliar o contributo das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), formulando um modelo conceptual para a Captura, e Transferência do Conhecimento, com recurso ao uso da Teoria Fundamentada de Dados (Grounded Theory) para informar o modelo.

Palavras Chave - Gestão do Conhecimento, Conhecimento Tácito, Conhecimento Explícito, TIC, Aprendizagem Organizacional, Rotatividade nas Organizações, Mediação Imobiliária.

ABSTRACT

FILIPPE MIGUEL BISPO FIDALGO: A Conceptual Model Proposal to explicit and reuse at the transfer of tacit knowledge.

(Supervised by Prof. Doutor Luís Borges Gouveia)

Organizations face a number of major transformations. These transformations can have different causes, such as technological, cultural or even demographics. From organization point of view, one of the most important is that all have been suffering from growing employee turnover. This turnover as two different perspectives: employer or employee. Whatever the case, organization loses not only potential but also customer relationships, image, routines, and other more subtle issues. This problem is even more relevant when business processes are less depending from machinery and heavily rely on human relationships, being real estate business one such good example. Additionally, if we consider the increase time needed to sell real estate propriety after recent subprime worldwide crisis, sometimes the broker who initiates the process is not the one who finalizes it. It is easy to retain in the organization information about activities we performed (the “what” and “when”; that we may collectively consider as explicit knowledge). However, we cannot say the same about the way those activities are performed (the “how”; that can consider more of tacit knowledge). To solve this situation, organizations must promote ways to retain tacit knowledge, in a way that it can be stored and disseminated through the organization. This paper discusses such issues taking into consideration real estate professionals, forms of action against this phenomenon. Assess the contribution of Information and Communication Technologies (ICT), formulating a conceptual model for the capture and knowledge transfer, using Grounded Theory to inform the model.

Keywords - Knowledge Management, Tacit Knowledge, Explicit Knowledge, ICT, Turnover, Learning Organization, Real Estate Business.

RÉSUMÉ

FILIPPE MIGUEL BISPO FIDALGO: Proposition d'un modèle conceptuel pour l'explicitation et réutilisation dans le transfert de la connaissance tacite.

(Sous l'orientation du Prof. Doutor Luís Borges Gouveia)

On assiste de nos jours à de grandes transformations dans les organisations. Ces transformations ont de différentes origines, notamment on peut les associer à des questions technologiques, culturelles ou même démographiques (démographiques). Du point de vue organisationnelle, parmi les transformations les plus importantes on a l'élévée rotation des collaborateurs. Dans son essence, cette rotation peut être vue selon deux perspectives différentes: employeur ou employé. Dans tous cas, du point de vue de l'organisation, il y a toujours des pertes, pas seulement des compétences, mais aussi de l'imagem et des relations avec les clients, étant donné que les mêmes sont plus significatives dans certains cas que dans des autres. Cette pertre est plus remarquable dans le cas des organisations où le travail n'est pas réalisé majoritairement par des machines mais par des personnes – comme on verifie dans les organisations de médiation immobilière. Cependant il y a encore, le temps d'absorption qui a monté ces dernières années. Ce qui origine beaucoup de fois que le suivi d'une vente doit être réalisé par de différents médiateurs. Mais, dans la sortie d'un collaborateur, il y a une partie de l'organisation qui se perd, car ses connaissances intrinsèques l'accompagne dans cette sortie. Si d'une part, ce sera facile de retenir des données sur la réalisation des tâches de ce collaborateur dans l'organisation (ce qu'il a fait, quando il l'a fait – connaissance explicite), la même chose ne sera pas possible dans le processus de la réalisation de ces tâches (comme il l'a fait, de quelle façon il l'a fait – connaissance tacite). Il apparaît alors la nécessité de la part de l'organisation de créer des mécanismes qui permettent la rétention de cette connaissance, de manière que même avec la sortie

du collaborateur cette connaissance perdue, et qui puisse être utilisé, dans l'organisation. La contribution de ce travail, c'est étudier, conjointement avec des professionnels du secteur immobilier, des formes d'action face à ce phénomène. Évaluer la contribution des Technologies d'Information et Communication (TIC), en formulant un modèle conceptuel pour la Capture, et Transfert de la Connaissance, avec ressource à l'utilisation de la Théorie Basée de Données (Grounded Theory) pour informer le modèle.

Des Mots Clés - Gestion de la Connaissance, Connaissance Tacite, Connaissance Explicite, TIC, Apprentissage Organisationnelle, Rotation dans les Organisations, Médiation Immobilière.

DEDICATÓRIA

À minha Família.

AGRADECIMENTOS

Apesar destas linhas não serem retribuição suficiente, o meu primeiro agradecimento vai para a minha família, que sempre soube compreender as ausências forçadas a que foi sendo obrigada para a realização deste meu trabalho, em especial para a ANA sempre presente e aos nossos filhos RUI e RITA, para o meu PAI que tanto semeou e tão pouco tempo teve para colher e para a minha MÃE que sempre soube dar-me as forças suficientes para aqui chegar.

O meu profundo agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Luís Borges Gouveia, pela supervisão, incentivos, grande disponibilidade, amizade e apoio prestados ao longo de todo o processo de desenvolvimento deste trabalho, sem os quais seria impossível concluí-lo com sucesso.

A todos os entrevistados que participaram no projecto, cujo contributo foi essencial para a realização do mesmo.

À Escola Superior de Tecnologia de Castelo Branco (ESTCB) e ao Instituto Politécnico de Castelo Branco (IPCB) pelo apoio prestado.

O meu agradecimento final vai para os amigos que me acompanharam neste trabalho e me facilitaram os meios para o concluir.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	XVIII
ÍNDICE DE TABELAS	XX
LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS	XXII
CAPÍTULO I – Introdução.....	1
1.1 Contextualização do problema	1
1.2 Definição do problema em estudo	4
1.3 Objectivos	7
1.3.1 Objectivo geral.....	7
1.3.2 Objectivos específicos	7
1.4 Justificação da escolha.....	8
1.5 Organização do documento.....	8
CAPÍTULO II – Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional	11
2.1 Dados, Informação e Conhecimento	14
2.2 Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito.....	18
2.3 O Ciclo de Gestão do Conhecimento.....	20
2.3.1 Ciclo de <i>Meyer e Zack</i>	21
2.3.2 Ciclo de <i>Bukowitz e Williams</i>	22
2.3.3 O ciclo de <i>McElroy</i>	23
2.3.4 Ciclo de Gestão Conhecimento de <i>Wigg</i>	25
2.3.5 Ciclo Integrado para a Gestão do Conhecimento	28
2.4 Modelos Conceptuais de Gestão do Conhecimento	30

2.4.1 O Modelo de Gestão do Conhecimento de <i>von Krogh and Roos</i>	31
2.4.2 O modelo de Gestão do Conhecimento <i>Sense-making</i> de <i>Choo</i>	32
2.4.3 O modelo de Gestão e Construção do Conhecimento de <i>Wiig</i>	34
2.4.4 O modelo de Gestão do Conhecimento <i>I-Space</i> de <i>Boisot</i>	36
2.4.5 O Modelo de Gestão do Conhecimento em Espiral de <i>Nonaka and Takeuchi</i>	39
2.5 Aprendizagem organizacional.....	53
2.6 Papel das Tecnologias de Informação e Comunicação na Transferência do Conhecimento	68
2.7 Resumo do Capítulo	79
CAPÍTULO III – Recursos Humanos na perspectiva da Gestão do Conhecimento	82
3.1 Gestão de Pessoas.....	83
3.2 Trabalhadores do Conhecimento.....	86
3.3 Sistemas de Recompensa	90
3.4 Rotatividade	92
3.4.1 O caso do Negócio Imobiliário	94
3.5 Resumo do Capítulo	102
CAPÍTULO IV – Metodologia.....	104
4.1 Abordagem metodológica	105
4.2 Amostra.....	109
4.2.1 Caracterização da Amostra e dos locais de pesquisa	112
4.3 Processo de Recolha dos Dados	114
4.4 Resumo do Capítulo	128
CAPÍTULO V – Análise de Resultados.....	130
5.1 Processo de codificação: o emergir de códigos, subcategorias e categorias.....	130
5.1.1 Categoria Actividade.....	132
5.1.2 Categoria Informação	138

5.1.3 Categoria Comunicação.....	141
5.1.4 Categoria central – Transferência de Conhecimento	146
5.2 Relação entre percepções e o referencial teórico	149
5.2.1 Percepções sobre a Gestão do Conhecimento e da Rotatividade na perda de competências.	149
5.2.2 Percepções sobre as vantagens competitivas e meios utilizados na captura e transferência de conhecimento.	152
5.2.3 Percepções sobre o uso das TIC na Gestão do Conhecimento	155
5.2.4 Percepções sobre as práticas internas na Gestão do Conhecimento.	157
5.3 Esquema Conceptual	160
5.3.1 Primeiro anel – Palavras-chave/Conceitos	161
5.3.2 Segundo anel – Conceitos mais gerais	162
5.3.3 Terceiro anel – Conceitos/Categorias	163
5.3.4 Centro – Conceito Principal/Categoria Principal.....	164
5.4 Resumo do Capítulo	166
CAPÍTULO VI – Proposta de Modelo	168
6.1 Modelo Conceptual TaTEK.....	168
6.2 Construção do Modelo Conceptual - <i>TaTEK</i>	169
6.2.1 TaTEK – Faces Laterais	169
6.2.2 <i>TaTEK</i> – A dimensão Operacional	174
6.2.3 <i>TaTEK</i> – A dimensão Competências	176
6.3 O modelo <i>TaTEK</i> e a teoria de referência.....	179
6.5 Resumo do Capítulo	181
CAPÍTULO VII - Conclusões e Trabalho Futuro	184
7.1 Revisitar os objectivos	184
7.2 Contributo	188
7.3 Conclusões	189

7.4 Limitações	189
7.5 Trabalho Futuro	190
7.5.1 Sistemas <i>ShREX</i>	191
BIBLIOGRAFIA	195
ANEXOS	204
Anexo A – Guião da Entrevista	205
Anexo B – Pedido de colaboração em Projecto de Doutoramento	208
Anexo C – Consentimento de Participação	209
Anexo D – Parecer do Estudo pela Comissão de Ética da UFP	211

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo do conhecimento de <i>Bukowitz e Williams</i>	22
Figura 2 – Ciclo de Conhecimento de <i>McElroy</i>	24
Figura 3 – Ciclo de Gestão de <i>Wigg</i>	26
Figura 4 – Ciclo integrado para a Gestão do Conhecimento.....	29
Figura 5 – Hierarquia de Conhecimento de <i>Wiig</i>	36
Figura 6 – Modelo de Gestão do Conhecimento <i>I-Space</i> de <i>Boisot</i>	37
Figura 7 – Eixos da criação do Conhecimento	39
Figura 8 – Quatro modos de conversão do conhecimento	41
Figura 9 – Espiral do Conhecimento	44
Figura 10 – Conteúdo do Conhecimento criado	45
Figura 11 – Espiral de criação do Conhecimento organizacional	46
Figura 12 – Modelo das cinco fases do processo de criação do Conhecimento.....	48
Figura 13 - Ciclos de Aprendizagem de <i>Argyris e Schön</i>	55
Figura 14 – Mudanças cognitivas e comportamentais	56
Figura 15 – Componentes do Capital Intelectual	65
Figura 16 – Processo da Angariação de Imóveis.....	97
Figura 17 - BPM da Visita de Imóveis	98
Figura 18 – Processo da Venda de Imóveis	99
Figura 19 – Teoria Fundamentada em dados – Construção da Base Teórica	107
Figura 20 – Teoria Fundamentada em Dados – Saturação teórica	108
Figura 21 – Exemplo do interface <i>MAXQDA</i>	127

Figura 22 – Representação esquemática das relações entre os elementos envolvidos na transacção de imóveis	131
Figura 23 – Relações entre a Categoria ACTIVIDADE e as suas subcategorias.....	132
Figura 24 – Relações entre a Categoria INFORMAÇÃO e as suas subcategorias.	138
Figura 25 - Relações entre a Categoria COMUNICAÇÃO e as suas subcategorias.	142
Figura 26 – Relação entre a Categoria Principal e as restantes Categorias.....	147
Figura 27 – Esquema Conceptual – 1º Anel.....	161
Figura 28 - Esquema Conceptual – 1º Anel com divisão das dimensões do conhecimento.....	162
Figura 29 - Esquema Conceptual – 2º Anel com conceitos mais gerais.	163
Figura 30 - Esquema Conceptual – 3º Anel com categorias.	164
Figura 31 - Esquema Conceptual – Centro com categoria principal	165
Figura 32 – Modelo <i>TaTEK</i> – Face Actividades	170
Figura 33 – Modelo <i>TaTEK</i> – Face Informação.....	171
Figura 34 - Modelo <i>TaTEK</i> – Face Comunicação	174
Figura 35 - Modelo <i>TaTEK</i> – Base inferior Dimensão Operacional	175
Figura 36 - Modelo <i>TaTEK</i> – Base inferior Dimensão Competências	176
Figura 37 - Modelo <i>TaTEK</i>	178
Figura 38 – O modelo <i>TaTEK</i> e o modelo SECI.....	180
Figura 39 – Sistemas <i>ShREX</i>	192
Figura 40 – Processo principal do <i>ShREX</i>	194

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Antiguidade, em anos, das pessoas nas organizações em Portugal.....	3
Tabela 2 - Antiguidade, em anos, das pessoas nas organizações das actividades imobiliárias em Portugal	5
Tabela 3 – Dados, Informação e Conhecimento.....	17
Tabela 4 - Mapeamento entre o ciclo integrado e os outros ciclos apresentados.....	30
Tabela 5 - Processo de construção de sentido - <i>Sense-making</i>	33
Tabela 6 – Níveis de internalização do conhecimento.....	35
Tabela 7 – Ciclo Social de Aprendizagem no modelo de Gestão do Conhecimento <i>I-Space</i> de <i>Boisot</i>	38
Tabela 8 – Dois tipos de Conhecimento	40
Tabela 9 – Tabela Resumo dos Modelos de Gestão do Conhecimento	50
Tabela 10 – Tabela Resumo da Aprendizagem Organizacional	61
Tabela 11 – Tabela resumo do Capital Intelectual	66
Tabela 12 – Monitorização de Activos intangíveis	71
Tabela 13 – Gestão do Conhecimento através de experiências.....	76
Tabela 14 – Factores inibidores da transferência de conhecimento	77
Tabela 15 – As TIC e a Transferência do Conhecimento.	78
Tabela 16 – Custos da Rotatividade de pessoal.....	93
Tabela 17 – Amostragem teórica <i>versus</i> amostragem estatística	110
Tabela 18 - Critérios estabelecidos para os entrevistados.....	111

Tabela 19 – Relação entre os entrevistados e os critérios	112
Tabela 20 – Caracterização da amostra do estudo	112
Tabela 21 – Tipos de Mercados Imobiliários na zona Sul de Portugal	113
Tabela 22 – Relação entre as perguntas e os objectivos do guião da entrevista com o Referencial Teórico.....	117
Tabela 23 - Processo de construção da Teoria Fundamentada em dados	125
Tabela 24 – Códigos da Subcategoria Angariação	133
Tabela 25 – Códigos da Subcategoria Visita.....	135
Tabela 26 - Códigos da Subcategoria Venda	136
Tabela 27 - Códigos da Subcategoria Informação Externa.....	139
Tabela 28 - Códigos da Subcategoria Informação Interna.....	140
Tabela 29 - Códigos da Subcategoria Comunicação sem Suporte TIC.....	143
Tabela 30 - Códigos da Subcategoria Comunicação com Suporte TIC.....	145

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

APMEIP – Associação dos Profissionais e Empresas de Mediação de Portugal

BPMN – Business Process Modeling Notation

CKO – Chief Knowledge Officer

ERM – Employee Relationship Management

FAQ – Frequently Asked Questions

FSBO – For sale by the owner

GC – Gestão do Conhecimento

OLC – Organizational Learning Cycle

PSI – Planeamento de Sistemas de Informação

RH – Recursos Humanos

SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização

SHREX – Sharing Real Estate Experiences

SI – Sistemas de Informação

SLC – Ciclo de Aprendizagem Social

TDF – Teoria Fundamentada em Dados

TPS – Sistema de Processamento de Transacção

TaTEK – Tacit to Explicit Knowledge

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

CAPÍTULO I – Introdução

Nos últimos anos, o contexto organizacional tem-se caracterizado por uma constante ocorrência de transformações e inovações, fruto da realidade social e económica em que vivemos. O fenómeno da globalização tem um importante contributo para esta situação, e conduz à procura, por parte das organizações, de mecanismos que lhes permitam um diferencial face aos seus pares, no fundo procuram vantagens competitivas. Também os avanços ao nível das Tecnologias de Informação e Comunicação, disponibilizando melhores e mais rápidas formas de gerir e disponibilizar informação, quer dentro quer fora das organizações. Complementarmente, o reconhecimento do conhecimento como um activo organizacional, na visão de alguns autores, sendo até o mais importante de todos os activos, despertou nos decisores a necessidade de o gerir de forma estruturada e sistemática, tendo por objectivo fazer dele uma vantagem competitiva e acautelar a sua perda devido a actual alta taxa de Rotatividade. Sendo estas questões horizontais a todas as organizações, são de vital importância nas quais, o trabalho depende maioritariamente de interacções pessoais e não tanto de processos mecânicos, segmento onde se encontra a Mediação Imobiliária.

Estes são fenómenos na ordem do dia, e que vale a pena serem estudados.

1.1 Contextualização do problema

As organizações contemporâneas atravessam uma era de mudanças, incertezas e desafios, motivados pela constante necessidade de inovar. Associada a esta realidade, temos ainda uma mudança do paradigma da economia, de uma economia industrial para uma economia baseada no conhecimento. Numa economia em que a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva (Nonaka, 1991).

Desde sempre que as questões relacionadas com o conhecimento foram preocupações nas organizações, mas nos dias de hoje assumem um papel crítico, em virtude das constantes alterações. Segundo o que *Peter Drucker* (1988) já propunha, em 1988, esta

importância assenta em três pontos. Por um lado a base do emprego afasta-se dos trabalhadores manuais e de escritório para trabalhadores do conhecimento, que resistem aos modelos de comando herdado das organizações militares; por outro a economia exige às organizações que sejam inovadoras e empreendedoras, e por último (e segundo o autor, o mais importante), o papel crescente e respectivo impacto das tecnologias de informação.

Este aspecto é destacado na literatura, reflectido em várias pesquisas que citam a importância do conhecimento, nos estudos realizados, entre outros, por: *Nonaka & Takeuchi (1997)*, *Davenport & Prusak (1998)*, *Sveiby (1998)*, *Stewart (1999)*, *Quinn, Anderson, & Finkelstein (1996)*, *Edvissonne & Malone (1998)*.

A velocidade a que ocorrem alterações nos dias de hoje é muito maior. O ciclo de desenvolvimento de produtos e a sua introdução no mercado dura cada vez menos tempo (Davenport & Prusak, 1998). Em termos organizacionais, “*tudo tem um tempo de vida cada vez mais curto*”. As transacções passaram de uma amplitude local para regional, e de regional para internacional, tornando-se cada vez mais intensas e menos previsíveis, acentuando a competição das organizações (Chiavenato, 2001).

Esta realidade não se reflecte apenas nos produtos, mas é transversal a toda a organização, nos processos, na tecnologia, nas pessoas. Recuperando a ideia do arquitecto *Ludwig Mies van der Rohe*¹, vivemos um tempo em que “*menos é mais*”.

No caso particular das pessoas, assiste-se a um fenómeno de Rotatividade mais acentuado. Até há algumas décadas atrás o emprego era considerado uma relação para toda a vida, quer do lado da organização quer do lado das pessoas. Nos dias de hoje em Portugal, essa duração é na maior parte dos casos, muito reduzida. Tendo como referência os dados compilados pelo *Ministério da Solidariedade e Segurança Social* na sua *Colecção Estatísticas – Quadros de Pessoal*, podemos observar na Tabela 1, que mais de metade da população activa em Portugal, está ligada a uma organização, menos de 4 anos.

¹ Usava este mote organizando os vários componentes necessários de um edifício para criar uma impressão de extrema simplicidade, usando todos os elementos e detalhes para servir múltiplos propósitos visuais e funcionais (por exemplo: piso para servir também como radiador, paredes de vidro).

Tabela 1 - Antiguidade, em anos, das pessoas nas organizações em Portugal (MSST, 2007) (MSST, 2008) (MSST, 2009) (MSST, 2010)

Ano	Pessoas no activo	Menos de 1 ano	1 a 4 anos	5 a 9 anos	10 a 14 anos	15 a 19 anos	20 e mais anos
2007	2967559	713897	883286	633051	272900	221758	242667
		24%	30%	21%	9%	7%	8%
2008	3016571	696045	954170	606046	294669	213196	252445
		23%	32%	20%	10%	7%	8%
2009	2877582	598191	936391	568187	315035	198026	261175
		20%	31%	19%	10%	7%	9%
2010	2599114	536112	831589	497780	308842	172705	252086
		21%	32%	19%	12%	7%	10%

O que indicia que após essas saídas, em muitos casos, a empresa encontra-se confrontada, por um lado com um processo de contratação que é sempre moroso e oneroso, por outro, com a perda de conhecimento, experiências, imagem e relações com clientes, em suma, o capital intelectual que esses activos representavam. Acresce ainda o tempo necessário para que o trabalhador seja efectivamente produtivo. Se no processo de contratação pouco a organização pode fazer (continua a ser necessário publicitar, analisar currículos, entrevistar,...), no caso da perda de capital intelectual, deve a organização criar mecanismos para que esta seja minimizada. Esses mecanismos, podem passar pelo recurso à Gestão do Conhecimento. Muitas organizações percebem que necessitam mais do que apenas uma abordagem aleatória (e até mesmo inconsciente), do conhecimento corporativo para vencer na economia actual e futura (Davenport & Prusak, 1998).

Por outro lado, as organizações dependem de forma significativa daquilo que elas sabem ou conseguem aprender e da capacidade que demostrem em usar esse conhecimento em proveito próprio, no fundo de promover a Aprendizagem Organizacional.

A organização deve promover a captura e transferência desse conhecimento, de modo que, o impacto da saída de um determinado activo, não represente a perda de memória organizacional. Na criação de um projecto para um repositório de conhecimento, os gestores terão de lidar com questões como determinar a tecnologia para armazenar o conhecimento, persuadir os funcionários a contribuir para o repositório e criar uma

estrutura para conter o conhecimento, se o projecto envolver a transferência do conhecimento, os gestores terão de identificar, desenvolver e monitorar canais humanos e tecnológicos para a partilha de conhecimento (Davenport & Prusak, 1998).

As novas tecnologias também podem servir como importante ajuda para a Aprendizagem Organizacional (Brown, 1991). Muitas organizações usam formas eficazes de conjugar ferramentas de *software*, sistemas de incentivo e projectos organizacionais, com a finalidade de alavancar o intelecto profissional (Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996). Depois de aceite a importância do conhecimento, é necessário implementar soluções que permitam às organizações gerir o conhecimento, o seu sucesso depende da capacidade organizacional de conjugar de forma efectiva principalmente pessoas, tecnologias, objectivos, sistemas de recompensa. As organizações procuram as melhores práticas, ideias novas, sinergias criativas e processos de descoberta, algo que a informação, por mais bem gerida que seja não pode fornecer – algo que apenas pode resultar do uso efectivo do conhecimento (Davenport & Prusak, 1998).

O principal contributo deste trabalho, é a proposta de um modelo conceptual, com suporte das tecnologias de informação e comunicação, que possa contribuir para a Gestão do Conhecimento organizacional.

1.2 Definição do problema em estudo

As organizações modernas realizam grandes investimentos em tecnologias de informação embora com muito foco na tecnologia e pouco ou quase nenhuma atenção à informação, às pessoas, aos seus conhecimentos e à cultura organizacional, conforme reportado por (Druker, 1988) e por (Laudon & Laudon, 2004).

A substituição de uma pessoa que sai de uma organização, tem diferentes implicações dependendo da pessoa e da organização. A procura pela produtividade e pela inovação, fez a comunidade de gestores perceber que, o que alimenta o funcionamento de uma organização é o que os seus funcionários sabem (Davenport & Prusak, 1998). Existe um conjunto de preocupações que sempre estão presentes: a capacidade produtiva, o grau

de conhecimento sobre a actividade e os processos da organização, o potencial relacionamento com clientes ou fornecedores, o seu capital intelectual, entre inúmeras outras num contexto muito dinâmico e altamente complexo, que é o da actividade das organizações.

Estas questões, têm particular relevo, nas organizações em que as actividades não sejam maioritariamente realizadas por máquinas, mas por contacto entre pessoas. São exemplo disso mesmo, as organizações de actividades imobiliárias, onde a relação entre o mediador imobiliário e o cliente (comprador ou vendedor), depende muito directamente da relação entre ambos.

Se revisitarmos a informação do *Ministério da Solidariedade e Segurança Social* e centrarmos a nossa atenção, em idêntica análise dos dados da antiguidade nas organizações, mas agora no caso particular das actividades imobiliárias (em Portugal), vemos que os valores são ainda mais significativos (Tabela 2).

Tabela 2 - Antiguidade, em anos, das pessoas nas organizações das actividades imobiliárias em Portugal (MSST, 2007) (MSST, 2008) (MSST, 2009) (MSST, 2010)

Ano	Pessoas no activo	Menos de 1 ano	1 a 4 anos	5 a 9 anos	10 a 14 anos	15 a 19 anos	20 e mais anos
2007	21905	6135	8675	4223	1286	772	814
		28%	40%	19%	6%	4%	4%
2008	22539	5646	9496	4366	1485	704	842
		25%	42%	19%	7%	3%	4%
2009	20474	4356	8895	4148	1606	621	848
		19%	39%	18%	7%	3%	4%
2010	18135	3949	7367	3798	1688	592	741
		22%	41%	21%	9%	3%	4%

Enquanto no panorama geral, até 4 anos de antiguidade na empresa, tínhamos valores da ordem de 55%, neste caso particular esses valores rondam os 70%.

Não perdendo de vista as técnicas tradicionais de *coaching* e *shadowing*², a proposta deste projecto é avaliar o contributo dos sistemas e tecnologias de informação para este problema.

A questão que se coloca é, o que devem fazer as organizações, para minimizar o impacto resultante da elevada Rotatividade, na perda de memória organizacional. Por memória organizacional entendemos a extensão e a ampliação do conhecimento como o principal activo de uma organização do conhecimento através da captura, organização, disseminação e reutilização do conhecimento gerado pelos recursos humanos da organização (Dalkir, 2005). *Dalkir* também se refere ao impacto que a perda de funcionários tem na organização, dando o exemplo da *NASA*, onde *"60% dos trabalhadores da indústria aeroespacial atingiriam a idade de reforma com poucos anos de diferença entre eles, estando por isso ameaçada pela perda de valiosos conhecimentos da era das missões Apollo"* (Dalkir, 2005).

A importância do tema afirma-se, ainda mais, quando se percebe que não existem evidências de que a promoção das actividades de criação e partilha de conhecimentos estejam realmente a ser realizados nas organizações de Mediação Imobiliária, em Portugal.

Refira-se também que durante o estudo, o investigador esteve envolvido numa aquisição de um imóvel, o que também permitiu retirar alguns ensinamentos relevantes, sobre o processo como um todo.

Este estudo relata os esforços de pesquisa de forma a propor um modelo de retenção de Conhecimento Tácito nas organizações de Mediação Imobiliária. O estudo está organizado de forma a apresentar o problema, defendendo uma abordagem de Gestão do Conhecimento para reter o Conhecimento Tácito, de modo a minimizar os impactos económicos e comerciais resultantes da Rotatividade de funcionários.

A partir desta breve definição do problema em estudo, traçou-se a questão de investigação deste trabalho, formulada através da seguinte pergunta:

"O uso de um modelo conceptual com recurso a sistemas e tecnologias de informação e comunicação, permitirá a explicitação e reutilização de conhecimento tácito?"

² Técnicas usadas nas organizações, para transmitir formas de actuação.

1.3 Objectivos

A partir do contexto referido anteriormente, verifica-se a existência de uma problemática para a realização de um estudo. Na construção de uma sociedade do conhecimento, devem emergir novas propostas que constituam um contributo para as questões relacionadas com a Gestão do Conhecimento. Fenómenos como a Rotatividade e as constantes evoluções ao nível das Tecnologias de Informação devem ser estudados e associados a outras temáticas de forma inovadora. Promover a troca de experiências tácitas e conseguir disponibilizar esses conhecimentos de forma explícita e acessível é de vital importância para as organizações da *Era do Conhecimento*. Assim, é útil a construção de modelos conceptuais que suportem tais condições.

1.3.1 Objectivo geral

Propor um modelo conceptual para a explicitação do Conhecimento Tácito com recurso a Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação para promover a criação e a partilha de conhecimento entre os profissionais da Mediação Imobiliária em Portugal.

1.3.2 Objectivos específicos

- a) identificar como o conhecimento é criado e partilhado entre os profissionais da Mediação Imobiliária;
- b) identificar os contributos dos Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação para promover a criação e a partilha de conhecimento entre os profissionais da Mediação Imobiliária;
- c) construir um modelo conceptual para a explicitação do Conhecimento Tácito para promover a criação e a partilha de conhecimento entre os profissionais da Mediação Imobiliária.

1.4 Justificação da escolha

A investigação deste tema justifica-se porque:

- I. A Gestão do Conhecimento torna-se imprescindível dentro das organizações como suporte à estratégia de geração de conhecimento criando assim vantagens competitivas de vital importância na procura da competitividade e qualidade de produtos e serviços.
- II. O projecto proposto visa facilitar a compreensão de como reutilizar o Conhecimento Tácito das organizações. Para tornar explícita a representação do Conhecimento Tácito é necessário que exista trabalho cooperativo entre os diversos actores organizacionais.
- III. A era digital oferece a evolução para novas possibilidades de diálogo, e formas emergentes de organização. Por outro lado, as sociedades desenvolvidas são caracterizadas pela crescente utilização de sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação.
- IV. A possibilidade de se aplicar os conhecimentos adquiridos com este trabalho directamente em ambientes organizacionais, quer pela sua actualidade, que pelo potencial que apresentam como forma de viabilizar a geração de riqueza na organização.

1.5 Organização do documento

O documento está organizado da seguinte forma:

- **Capítulo I:** são apresentadas as questões introdutórias, é definido o problema em estudo, os objectivos, e a justificação da sua escolha. Foram aqui introduzidos contributos relevantes no âmbito dos conceitos chave desta investigação. Termina com a apresentação da organização do documento;
- **Capítulo II:** aborda a Gestão do Conhecimento nos seus aspectos teóricos, conjunturais e organizacionais. Inicia com a apresentação dos conceitos de Dados, Informação e Conhecimento. Apresenta a distinção entre Conhecimento

Explícito e Conhecimento Tácito. Em seguida são apresentados Ciclos da Gestão do Conhecimento e Modelos da Gestão do Conhecimento disponíveis na literatura, dando especial ênfase ao Modelo de Criação de Conhecimento. Aborda também o tema da Aprendizagem Organizacional, bem como a importância do Capital Intelectual. Este capítulo termina com a visão do papel das Tecnologias de Informação e Comunicação na transferência do Conhecimento.

- **Capítulo III:** expõe e discute os aspectos intrínsecos à temática dos recursos humanos nas organizações. Inicia com a visão geral da Gestão de Pessoas, e os seus contributos para as organizações desde a era industrial até à era do conhecimento. De seguida, é colocado o foco na nova realidade dos trabalhadores do conhecimento, em particular, no seu contributo para a Gestão do Conhecimento. São também abordados os Sistemas de Recompensa, que promovidos pelas organizações, são peças fundamentais no desenvolvimento de uma efectiva Gestão do Conhecimento. A temática da Rotatividade e as suas implicações directas e indirectas, na vida das organizações é discutida neste capítulo, colocando-se especial ênfase no negócio imobiliário.
- **Capítulo IV:** apresenta os procedimentos metodológicos da investigação. Neste sentido, são exploradas definições, pressupostos, conceitos inerentes à Teoria Fundamentada em Dados. A constituição da amostra usada para a recolha de dados é apresentada em seguida. Também aqui é discutida a constituição do guião da entrevista a realizar, bem como os objectivos e as correspondentes percepções, bem como o seu alinhamento com o referencial teórico. Termina este capítulo com a caracterização do processo da recolha de dados, demonstrando as fases que o conduziram, desde as definições iniciais, passando pela codificação, até à produção do modelo propriamente dito.
- **Capítulo V:** apresenta a análise e a discussão de resultados da pesquisa de campo. Na fase inicial deste capítulo, é caracterizada a amostra e os locais de pesquisa. De forma sistémica, são depois apresentadas as categorias que emergiram dos dados, recorrendo à apresentação dos códigos e subcategorias

que as constituíram. Logo após é apresentada a relação entre as percepções obtidas e o referencial teórico, ilustrando-as com extractos das entrevistas realizadas. O capítulo termina com a organização geral de toda a matéria emergida a partir dos dados, sob a forma de um esquema conceptual.

- **Capítulo VI:** neste capítulo é apresentado o modelo conceptual proposto. É neste capítulo que o principal contributo deste estudo é apresentado, na forma de um modelo conceptual. Optou-se por uma apresentação do modelo de uma forma iterativa, em que a cada nova iteração, o modelo é enriquecido com novos elementos até que seja constituída a sua forma final. Por forma a consolidar o modelo apresentado, este capítulo termina com uma demonstração do alinhamento entre o modelo proposto e a literatura existente de referência, no caso particular com o modelo dos autores *Nonaka e Takeuchi*.
- **Capítulo VII:** relata e discute as considerações finais, conclusões e recomendações, em particular o contributo do modelo proposto pelo estudo realizado, bem como sugestões para a continuidade da investigação através das indicações para trabalho futuro.

Acresce ainda que, a cada final de capítulo, corresponde um item que constitui o resumo do mesmo.

Por fim, são listadas as referências, a consulta bibliográfica utilizada e disponibilizados os seguintes anexos:

- A. Guião da Entrevista;
- B. Pedido de Colaboração em Projecto de Doutoramento;
- C. Consentimento de Participação;
- D. Parecer da Aprovação do processo pelo Conselho de Ética da UFP.

CAPÍTULO II – Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional

Este capítulo tem como finalidade apresentar uma breve contextualização acerca da Gestão do Conhecimento, salientando questões como a diferenciação nos tipos de conhecimento, ciclo e modelo teóricos da Gestão do Conhecimento em termos de conceitos, teorias e aplicabilidade. Aborda ainda a temática da Aprendizagem Organizacional e do Capital Intelectual. Termina com a relevância do papel das tecnologias de informação comunicação no processo do conhecimento, em particular na sua transferência.

A Gestão do Conhecimento constitui uma área do conhecimento interdisciplinar. Apresenta contribuições de diversas áreas científicas, principalmente das ciências de informação, ciências da computação e da gestão (Dalkir, 2005). Não seria possível enquadrá-la no domínio específico de apenas uma delas, pois individualmente nenhuma seria suficiente para proporcionar uma abordagem que permitisse tratar do conhecimento como objecto de investigação.

As actividades que ocupam o lugar central das organizações deixaram de ser aquelas que visam produzir ou distribuir objectos, mas aquelas que produzem e distribuem informação e conhecimento (Drucker, 1993). O valor dos produtos depende cada vez mais dos esforços de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados. As organizações que aprendem, segundo *Garvin*, devem possuir capacidades em cinco actividades principais: solução de problemas de maneira sistemática; experimentação de novas abordagens; aprendizagem com as próprias experiências; aprendizagem com as experiências e as melhores práticas alheias; e transferência de conhecimento rápida e eficiente em toda a organização (Garvin, 1993).

Nos últimos anos as alterações nas organizações foram muito profundas. Por um lado a abertura de mercados impulsionadas por fenómenos como os da globalização. Por outro lado, o aparecimento de uma sociedade baseada no conhecimento (Castells, 1999) (Castells, 2001) (Gouveia & Gaio, 2004a) (Magalhães, 2005) (Benkler, 2006). As

organizações são constituídas por pessoas e muitas estão a sentir que o conhecimento dos seus recursos humanos é o seu recurso mais valioso (Serrano & Fialho, 2003).

Embora sendo uma problemática recente, o seu reconhecimento é anterior. Segundo *Loureiro* (2003) poderíamos mesmo situar a problemática da Gestão do Conhecimento nas primeiras civilizações. De facto, as civilizações mais antigas sempre fizeram grandes esforços para preservar o conhecimento ganho através de experiências e reflexões ao longo do tempo. Isso reflectia-se muitas vezes nas representações que iam deixando das suas experiências, entre outros na forma de símbolos e gravuras, no fundo aquilo que era o seu conhecimento e que pretendiam registar e partilhar com os outros.

A criação de conhecimento não é a simples questão de processamento de informações objectivas (Nonaka, 1991). Se de facto esta questão fosse linear, qualquer fórmula de sucesso num determinado lugar ou numa determinada organização também o seria num outro local ou numa outra organização. Mas a verdade é que isso não acontece, a Gestão do Conhecimento não é a gestão de informação. A diferença entre as organizações que vendem o conhecimento como um pacote e as que o vendem como um processo, é que no primeiro caso elas são regidas pela informação e no segundo pelo conhecimento (Sveiby, 1998). A visão da organização como máquina de “*processamento de informação*” está profundamente enraizada nas tradições ocidentais sobre gestão empresarial, em que o único conhecimento útil é formal e sistemático – dados quantificáveis, procedimentos codificados, princípios universais (Nonaka, 1991). A gestão de informação prende-se com elementos explícitos e a Gestão do Conhecimento tem uma forte componente tácita.

O valor do conhecimento é, dos activos organizacionais, o mais decisivo na produção (Drucker, 1993), (Sveiby, 1998), (Davenport & Prusak, 1998). Seja qual for o bem de que formos donos, uma transacção comercial que envolva a sua venda, faz-nos perder qualquer poder sobre esse bem – imagine-se, por exemplo, a venda de um carro, depois de o vendermos, não o podemos voltar a usar. E com o conhecimento? Ao contrário dos activos materiais, que diminuem à medida que são usados, os activos do conhecimento aumentam com o uso – ideias geram novas ideias e o conhecimento partilhado permanece no doador ao mesmo tempo que enriquece o receptor (Davenport & Prusak, 1998). Ao transaccionarmos o conhecimento, o comprador passa a poder usá-lo, mas a grande diferença é que nós também o podemos fazer. Uma transacção que envolva o

conhecimento, não nos faz perder a possibilidade de o poder continuar a explorar. Ao contrário dos outros bens, o conhecimento não desaparece quando é vendido, não sofre desgaste, não diminui quando é partilhado, na realidade valoriza-se (Sveiby, 1998).

Quando se fala em Gestão do Conhecimento, muitas vezes tem-se tendência a realizar associações a conceitos abstractos, de uma implementação difícil e complexa. Por vezes a conversa tende para questões abstractas e filosóficas, mas a grande preocupação deve ser que existe um mundo real da Gestão do Conhecimento – um mundo com orçamentos, prazos, políticas e lideranças organizacionais que necessitam de soluções objectivas e práticas (Davenport & Prusak, 1998). A Gestão do Conhecimento rege-se por questões simples, objectivas e mensuráveis. Os critérios para a mensuração do valor dos novos conhecimentos são dados quantificáveis – maior eficiência, menores custos, melhor retorno sobre o investimento (Nonaka, 1991). No mesmo sentido, *Garvin* apresenta aquilo que denomina como os “3 M’s”. O primeiro é a questão do significado (*meaning*). Precisamos de uma organização que aprenda, com uma missão e objectivos perceptíveis por todos e passíveis de serem operacionalizáveis. O segundo é a gestão (*management*), são necessárias orientações mais claras sobre aspectos práticos, envolvendo questões operacionais em vez de grandes aspirações. Por último, a mensuração (*measurement*), carecemos de melhores ferramentas para que, de forma sistémica, seja possível avaliar os níveis da Aprendizagem Organizacional, e assim assegurar a obtenção de ganhos efectivos (Garvin, 1993). *Argyris* sistematiza afirmando que, quando se desenvolvem as atitudes e o compromisso adequado, a aprendizagem é a consequência (Argyris, 1991).

Num momento em que a economia atravessa dificuldades, muitas vezes a tendência nas organizações é exclusivamente a realização de cortes, avaliando no final o sucesso dessas acções num curto prazo e apenas numa vertente financeira. Mas do ponto de vista da Gestão do Conhecimento a avaliação não é essa, por isso para algumas empresas de sucesso japonesas, como *Honda, Cannon, Matsushita, NEC, Sharp*, estes critérios são outros – capacidade de responder rapidamente aos clientes, criar novos mercados, desenvolver com agilidade novos produtos e dominar tecnologias emergentes (Nonaka, 1991).

A Gestão do Conhecimento surge da crescente importância que é dada ao conhecimento. Uma economia baseada em conhecimento e na informação tem recursos

ilimitados (Sveiby, 1998). A relevância dos dados, da informação e do conhecimento é unanimemente reconhecida como fulcral para o desenvolvimento das actividades e para a competitividade nos mais diversos segmentos da sociedade, sendo considerados recursos indispensáveis para o sucesso das organizações.

2.1 Dados, Informação e Conhecimento

Os conceitos de dados, informação e conhecimento são pilares no início deste tópico, e tentaremos explicar como se evolui de um conceito para o outro. Assim, torna-se necessário estabelecer a diferença entre tais termos, para depois possamos descrever questões como os tipos e os modos de conversão do conhecimento e sobre a criação e a partilha do conhecimento.

Na sua obra sobre o *Conhecimento Empresarial*, os autores *Davenport e Prusak*, definem dados como um conjunto de factos distintos objectivos, relativos a eventos (Davenport & Prusak, 1998). Afirmam que correspondem a registos simples de eventos, que num contexto organizacional, podem representar atributos de uma transacção. Estes autores dão inclusivamente como exemplo o registo do enchimento de um depósito automóvel numa estação de serviço, referindo que desse registo apenas resulta o momento em que fez a compra, o valor da compra, os litros envolvidos, mas o registo dessa transacção não demonstra o porquê da escolha dessa estação de serviço, ou o grau de satisfação do cliente, bem como a probabilidade de lá voltar.

Laudon e Laudon (2004), definem dados como um conjunto de factos representando eventos que ocorrem numa organização ou no ambiente em que estão inseridas. Referem também, mencionando *Platão*, que os dados podem ser considerados como os factos brutos, o fluxo infinito de coisas que acontecem agora e que aconteceram no passado.

Para *Oliveira* (1993), os dados somente descrevem o que aconteceu, sem levar à compreensão da situação. Os dados, por eles mesmos, não dizem nada sobre a sua própria relevância ou importância. Isoladamente, os dados não tem um significado em si.

Para que os dados se tornem úteis como informação, é preciso que sejam apresentados para que seja possível relacioná-los e actuar sobre eles (McGee & Prusak, 1994). A informação deve ser discutida no contexto dos utilizadores e responsáveis por decisões. A informação representa a utilização de dados, e esse uso implica um utilizador.

Embora não oferecendo nenhum juízo ou interpretação, os dados referem-se a um conjunto de factos discretos e objectivos sobre os acontecimentos (Serrano & Fialho, 2003). Para *Gouveia e Ranito* os dados que constituem os elementos atómicos que referenciam, qualificam e descrevem todos os itens necessários à operação do sistema de informação (Gouveia & Ranito, 2004).

Em suma, os dados são um conjunto de factos distintos e objectivos, relativos a eventos que não têm significado associado. No entanto, os dados são importantes, uma vez que se constituem na matéria-prima essencial para a criação de informação (Davenport & Prusak, 1998).

Drucker (1988), definiu informação como “*dados dotados de relevância e propósito*”. Por sua vez, *Laudon e Laudon* (2004), definem informação como “*o conjunto de dados aos quais seres humanos deram forma para torná-los significativos e úteis*”.

Se procurarmos na origem, a palavra informação é derivada do latim e o seu significado original é “*dar forma a*” (Davenport & Prusak, 1998). Estes mesmos autores referem que a informação pode ser entendida como uma mensagem, orientada de alguém identificado como emissor, para um receptor, com o objectivo de provocar algum tipo de reacção em quem a recebe, ao nível da sua percepção ou comportamento. Para que o receptor obtenha uma informação, os dados precisam de ser organizados e formatados com um propósito, ser relevantes. Cabe ao emissor atribuir um significado e uma contextualização à mensagem, e ao receptor, a tarefa de decidir se ela realmente constitui uma informação, isto é, se realmente o informa.

Segundo *McGee e Prusak* (1994) e *Beuren* (1998), a informação são dados adquiridos, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Note-se que é possível transformar dados em informações, a partir dos seguintes procedimentos (Davenport & Prusak, 1998):

- Contextualização: sabermos qual a finalidade dos dados recolhidos.

- Categorização: conhecermos as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados.
- Cálculo: os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente.
- Correção: os erros são eliminados dos dados.
- Condensação: os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa.

A definição do que é a informação é um desafio em si (Gouveia & Ranito, 2004). Estes autores referem que é possível distinguir entre informação que pode ser medida, verificável – *hard information*, de outra que é relativa, afectada por um ponto de vista ou perspectiva – *soft information*. Por forma a clarificar esta distinção, apresentam como exemplos para o primeiro caso o preço de determinado produto e uma listagem de tempos gastos em determinada actividade; e para o segundo, o valor atribuído à informação e a sua relevância num determinado contexto.

Podemos assumir que existe relação entre a informação e o conhecimento, a criação do conhecimento está dependente da informação, assim como a produção de informação que seja relevante, tem por base a aplicação de conhecimento (Martins, 2010).

Os autores *Davenport e Prusak*, indicam que o conhecimento tem origem e é aplicado na mente das pessoas. De forma análoga à transformação de dados em informação, também estes autores identificam procedimentos que permitem a transformação de informação em conhecimento (Davenport & Prusak, 1998):

- Comparação: de que forma as informações relativas a esta situação se comparam a outras situações conhecidas?
- Consequências: quais as implicações que as informações produzem nas tomadas de acção?
- Conexões: quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento já existente/acumulado?
- Conversação: o que as outras pessoas pensam desta informação?

Uma definição mais formal para o Conhecimento é avançada por estes autores, defendendo conhecimento como “*uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações*”. Acrescentam ainda, que nas organizações encontra-se embutido não apenas em

documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos práticas e normas organizacionais.

O Conhecimento por ser, em grande parte, resultado da partilha colectiva de significados, é necessariamente construído em sociedade, promovendo valores como a colaboração, a partilha e a interacção. A capacidade que cada indivíduo tem de explorar redes no digital é fulcral nas actuais organizações. O digital e as interacções no âmbito destas novas redes revelam-se determinantes para promover e gerar conhecimento com valor económico e social (Gouveia, 2012).

Na concepção de *Nonaka e Takeuchi (1997)*, o conhecimento é “*um processo dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade*”. Está relacionado com o significado, as crenças e a acção humana. Também nesse sentido, *Sveiby* define “*conhecimento como uma capacidade para agir*” (Sveiby, 1998).

Podemos, de alguma forma sumariar os conceitos referidos, na Tabela 3, a partir da proposta dos autores *Davenport e Prusak*.

Tabela 3 – Dados, Informação e Conhecimento (Adaptado de (Davenport & Prusak, 1998))

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> •Facilmente estruturados; •Facilmente obtidos por máquinas; •Frequentemente quantificados; •Facilmente transferíveis. 	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> •Requer unidade de análise; •Exige consenso em relação ao significado; •Exige necessariamente a mediação humana. 	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.</p> <ul style="list-style-type: none"> •De difícil estruturação; •De difícil captura com máquinas; •Frequentemente tácito; •De difícil transferência;

Os conceitos de dados, informação e conhecimento são os marcos neste tópico da Gestão do Conhecimento. Após esta contextualização, vamos na sequência, dedicar o próximo ponto à diferenciação dos tipos de conhecimento, isto é, entre o conceito de Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito.

2.2 Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito

A compreensão do conhecimento remete para a epistemologia, que é a ciência que estuda os fundamentos filosóficos do conhecimento. Observa-se que existe uma diferença vincada na visão epistemológica ocidental e oriental. A visão oriental é a de uma “*crença verdadeira justificada*”, considera o conhecimento como “*um processo humano dinâmico de crença pessoal em relação à verdade*”, por oposição da visão ocidental, em que o conhecimento é encarado como uma natureza absoluta, estática e não-humana (Dalkir, 2005).

Seja qual for o caso, o conhecimento é uma vantagem competitiva, é o que defendem vários autores. O conhecimento pode propiciar uma vantagem competitiva sustentável, quando os concorrentes conseguem igualar produtos, qualidade, preço, a empresa gestora de conhecimento terá passado para um novo nível de qualidade, criatividade ou eficiência (Davenport & Prusak, 1998). De igual forma, *Sveiby* afirma que ao contrário da terra, do petróleo e do ferro, a informação e o conhecimento não são produtos intrinsecamente escassos, podem ser produzidos pela mente humana a partir do nada, o conhecimento e a informação crescem quando são partilhados, uma ideia ou uma habilidade partilhada não se perde, duplica (*Sveiby*, 1998).

Para *Nonaka e Takeuchi* (1997), defensores da visão oriental, o conhecimento pode ser de dois tipos – Conhecimento Explícito, que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e o – Conhecimento Tácito, difícil de ser articulado em linguagem formal, conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve factores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor.

Ainda dos mesmos autores, existe um outro contributo para a compreensão do fenómeno, a visão ontológica do conhecimento. Para eles o conhecimento existe, reside e é criado por indivíduos, uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. E a criação de conhecimento ocorre quando o conhecimento individual, ascende a outros níveis mais abrangentes na organização. Termos como a metáfora, analogia e modelo são ideais. Muitas vezes a distinção entre eles é difícil. Mas os três termos captam o processo pelo qual as organizações convertem o Conhecimento Tácito

em explícito. Primeiro, vinculando objectos e ideias contraditórias através de metáforas; em seguida, resolvendo as contradições mediante a analogia; e por fim cristalizando os conceitos emergentes e incorporando-os num modelo, que se torna conhecimento disponível para a restante empresa (Nonaka, 1991).

Na visão de Sveiby (1998) o conhecimento prático é tácito, ele baseia-se em Polany (1967), que afirma: “*sabemos mais do que somos capazes de dizer*”. Um dos exemplos dados pelo autor baseia-se no reconhecimento facial que todos somos capazes de fazer, mas na dificuldade que temos em codificá-lo ou explicá-lo a outros. Apesar da dificuldade na codificação do Conhecimento Tácito, para Davenport e Prusak (1998) o seu valor substancial compensa o esforço. Polany (1967) define o Conhecimento Tácito como pessoal e específico ao contexto, sendo assim de difícil formulação e comunicação. Acrescenta ainda que, os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando activamente as suas próprias experiências.

Muitos estudos realizados na área do conhecimento, preocupam-se em entender e delinear a componente tácita do conhecimento. Esta questão tem suscitado cada vez maior interesse de pesquisadores e profissionais, principalmente no contexto da Gestão do Conhecimento organizacional.

Para Nonaka e Takeuchi, o Conhecimento Tácito pode ser dividido em duas dimensões (Nonaka & Takeuchi, 1997):

- Dimensão técnica: que abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades capturadas no termo “*know-how*” (o exemplo do artesão que desenvolve uma riqueza de habilidades depois de anos de experiência);
- Dimensão cognitiva: consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções, tão enraizadas que as tomamos como certas (reflecte a nossa imagem da realidade - “*o que é*” e a nossa visão do futuro - “*o que deveria ser*”).

Ainda que alguns conhecimentos que inicialmente são muito complexos e tácitos, podem ser externalizados e incutidos nos produtos e nos serviços da empresa (Davenport & Prusak, 1998) (Sternberg & A., 1999). A transformação do

Conhecimento Tácito em explícito sugere três características (Nonaka & Takeuchi, 1997):

- explicar o inexplicável: através de uma linguagem figurada e do uso de simbolismo (Metáforas e Analogias). A codificação do conhecimento é fundamental para incrementar o seu valor na organização, representa ou insere, conhecimento em formatos que podem ser partilhados, armazenados, combinados e manipulados numa vasta variedade de formas (Davenport & Prusak, 1998);
- transmitir conhecimento: o conhecimento individual deve ser partilhado com os outros (do Conhecimento Pessoal ao Conhecimento Organizacional). As tecnologias ampliarão o raio das aplicações possíveis, mas o desafio é codificar o conhecimento, as histórias e os recursos retóricos propiciam o mais rico e maleável método para essa tarefa (Davenport & Prusak, 1998);
- novos conhecimentos: surgem novos conhecimentos no meio da ambiguidade e da redundância (Ambiguidade e Redundância).

Em síntese, a Gestão do Conhecimento organizacional deve garantir a disponibilidade do conhecimento – tácito ou explícito – a todos os elementos organizacionais, com a máxima eficácia e eficiência possível. Deve proporcionar um ambiente cultural e tecnológico favorável à criação, partilha e aplicação de conhecimento por toda a organização.

2.3 O Ciclo de Gestão do Conhecimento

A competitividade das organizações teve sempre por base as vantagens comparativas dos factores clássicos de produção - terra, capital e trabalho, mas numa economia do conhecimento estas vantagens perdem relevância face ao novo factor de produção: o conhecimento (Drucker, 1993). Sendo o conhecimento intangível, torna-se necessário, para as organizações, perceber a orgânica que o envolve.

Entende-se por ciclo de Gestão do Conhecimento, todos os processos compreendidos entre a captura ou aquisição de conhecimento e internalização desse

conhecimento (Dalkir, 2005). Em seguida são descritos alguns dos ciclos de conhecimento mais significativos no âmbito do trabalho.

2.3.1 Ciclo de Meyer e Zack

O ciclo Gestão do Conhecimento de Meyer e Zack, compõe-se das seguintes etapas (Meyer & Zack, 1996):

- Aquisição de dados e informações: guia-se pelo princípio “*gigo*” (*garbage in, garbage out*), ou seja a informação usada deve ser pautada pela qualidade ou corre-se o risco de que os produtos produzidos a partir dela a jusante sejam de fraca qualidade alinhando pela informação recolhida.
- Refinamento: apresenta-se como a principal fonte de valor acrescentado, que pode ser físico (por exemplo mudando a informação de um lado para outro) ou lógico (restruturando, indexando), podem também ser realizadas análises, padronizações, entre outras actividades do mesmo tipo.
- Armazenamento: modos de guardar as informações. Podem ser físicas, por exemplo pastas ou documentos impressos, ou lógicas como sistemas de bases de dados.
- Distribuição: descreve a forma como a informação é fornecida ao utilizador (por exemplo, fax ou correio electrónico). Além da forma refere-se também a outros pontos como a frequência, ou a linguagem em que é apresentada.
- Utilização: de forma análoga à existência de regras para captar, refinar, armazenar e distribuir, também aqui deve existir um contexto favorável à utilização, este pode aparecer na forma de identificação da propriedade, regras de atribuição, confidencialidade ou outras que possam ser aplicáveis.

Segundo Dalkir (2005) no ciclo da Gestão do Conhecimento de Meyer e Zack, embora não seja apresentada de forma explícita existe também a noção da necessidade de uma constante renovação, evitando assim que se atinja um estado obsoleto do conhecimento disponível.

2.3.2 Ciclo de *Bukowitz e Williams*

Bukowitz e Williams (2000) apresentam uma *framework* para o processo de Gestão do Conhecimento (Figura 1) em que as organizações geram, mantêm e distribuem um *stock* de conhecimento com o objectivo de criar valor. Nesta *framework* o conhecimento é constituído por repositórios de conhecimento, relacionamentos, tecnologias de informação, infra-estruturas de comunicação, conjuntos de habilidades, processos de *know-how*, capacidade de relação com ambiente, inteligência organizacional, e fontes externas.

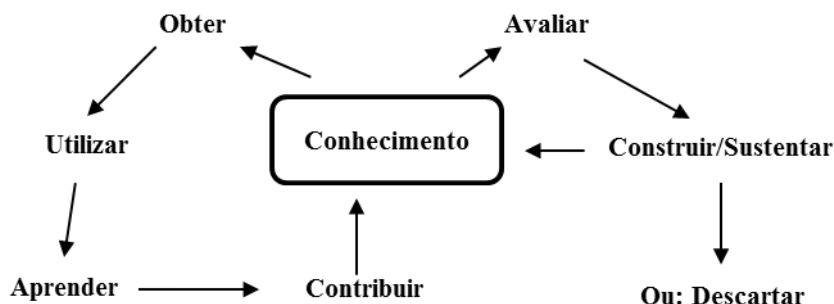


Figura 1 – Ciclo do conhecimento de *Bukowitz e Williams* (Adaptado de Bukowitz & Williams, 2000)

Dalkir (2005) apresenta assim a *framework* de *Bukowitz and Williams*:

- **OBTER (*Get*)**: procurar as informações necessárias, a fim de tomar decisões, resolver problemas ou inovar. Nos dias de hoje a dificuldade não é tanto na obtenção da informação, mas na certificação de que esta é de facto a indicada;
- **USAR (*Use*)**: trata de como combinar informações de forma a promover a inovação organizacional. O foco é principalmente sobre os indivíduos e nos grupos.
- **APRENDER (*Learning*)**: refere-se ao processo formal de aprendizagem a partir de experiências como um meio de criar vantagem competitiva. É criada uma memória organizacional para que a Aprendizagem Organizacional se torne possível a partir de sucessos (melhores práticas) e fracassos (lições aprendidas).

- **CONTRIBUIR (*Contribute*)**: a organização deve motivar os seus funcionários a contribuir com relatos sobre o que aprenderam para a base de conhecimento comum (por exemplo, um repositório). Uma das melhores formas para motivar os funcionários a dar este contributo passa pela criação de sistemas de recompensas e de notificações, demonstrando a importância das suas contribuições. Só desta forma poderá ser dada visibilidade ao conhecimento individual e colocá-lo disponível para toda a organização.
- **AVALIAR (*Assess*)**: a organização deve também desenvolver métricas que possam demonstrar o crescimento da sua base de conhecimento e o retorno dos seus investimentos no capital intelectual, tendo sempre também em conta as futuras necessidades de conhecimento - capital humano (competências), capital do cliente (relacionamento com o cliente), capital organizacional (bases de conhecimento, processos de negócios, infra-estrutura tecnológica, valores, normas e cultura), e capital intelectual (a relação entre o cliente, capital humano e capital organizacional). Um novo conjunto de estruturas, processos e métricas, que avaliam a base de conhecimento devem ser incorporadas a gestão global processo.
- **CONSTRUIR E MANTER (*Build and sustain*)**: devem ser alocados recursos que permitam o crescimento e manutenção do conhecimento, de forma a criar novos conhecimentos e a reforçar o conhecimento existente, permitindo que a organização se mantenha a um nível inovador e competitivo.
- **DESCARTAR (*Divest*)**: alienar é algo intrínseco às organizações, estas não devem reter activos físicos ou intelectuais, caso estes não representem criação de valor. De facto, alguns conhecimentos podem ser mais valiosos se transferidos para fora da organização.

2.3.3 O ciclo de *McElroy*

O ciclo de *McElroy* (1999), que podemos observar na Figura 2, é constituído pelos processos de produção e integração do conhecimento, com uma série de ciclos de *feedback* para a memória organizacional, crenças e reivindicações e o ambiente de processamento de negócios.

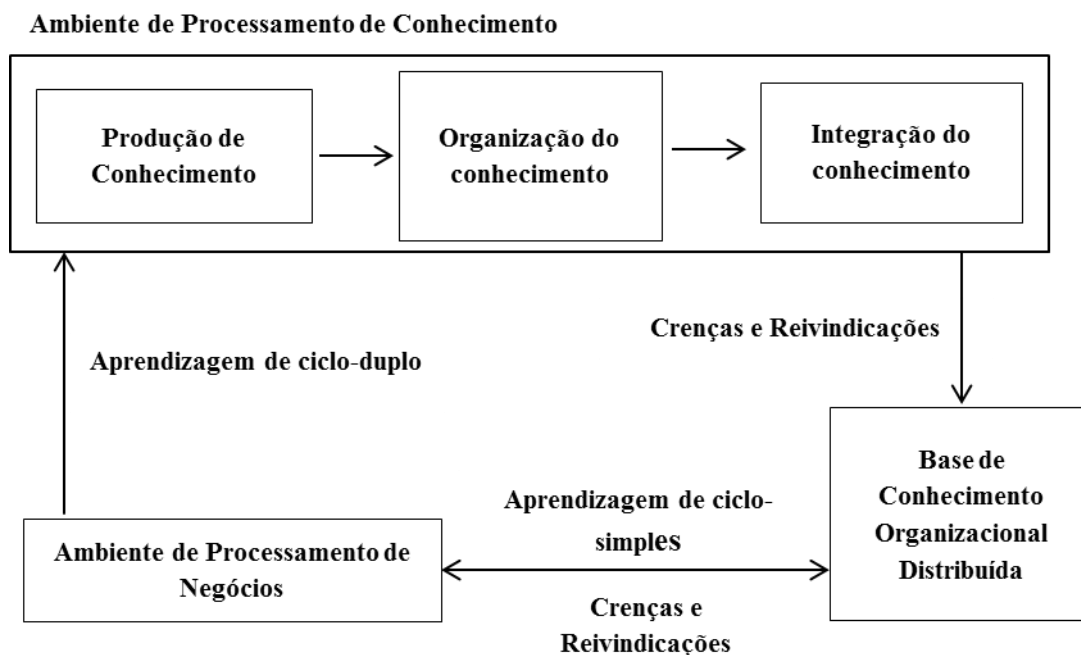


Figura 2 – Ciclo de Conhecimento de McElroy (Adaptado de McElroy, 1999)

McElroy realça que o conhecimento organizacional encontra-se subjectivamente nas mentes dos indivíduos e dos grupos e de forma objectiva em elementos explícitos. Juntos, eles compõem a base de conhecimento organizacional distribuída da empresa.

O conhecimento usado nos processos de negócio pode ou não corresponder às expectativas. No caso de corresponder, torna-se passível de reutilização reforçando a base do conhecimento actual. Nos casos em que não corresponde às expectativas provoca um ajuste no comportamento ao nível dos processos de negócio em correspondência com o ciclo único de aprendizagem (Argyris, 1991). A não correspondência sucessiva gera dúvidas e leva ao abandono desse conhecimento despoletando um processo de produção e integração de um novo conhecimento, neste caso em correspondência com o ciclo duplo de aprendizagem (Argyris, 1991). Para que um novo conhecimento seja incorporado na base de conhecimento da organização, ele passa por várias fases, *Produção de Conhecimento*; *Conhecimento Organizacional* e *Integração do Conhecimento*. Na *Produção de Conhecimento* os processos chave são a aprendizagem individual e de grupo; formulação do novo conhecimento; aquisição de informação; codificação do conhecimento; e avaliação. A fase de avaliação é de

extrema importância já que dela depende a aceitação e o real valor do novo conhecimento produzido

Com recurso à aquisição de informação, é necessário avaliar se o conhecimento tem mais valor para a organização do que o conhecimento que existe na base de *Conhecimento Organizacional*. Por fim é feita a *Integração do Conhecimento*, usando técnicas de difusão do conhecimento pela organização, partilha e ensino.

Um dos pontos mais importantes do ciclo de conhecimento de *McElroy* é a importância dada à avaliação do novo conhecimento produzido, verificando se ele é ou não relevante para a base de conhecimento, distinguindo-se claramente de uma mera gestão documental e afirmando-se como uma Gestão do Conhecimento (Dalkir, 2005).

2.3.4 Ciclo de Gestão Conhecimento de Wigg

Para *Wiig* as organizações terão mais sucesso quando estiverem munidas com o melhor conhecimento possível desta forma poderão saber melhor o que fazer e como o fazer (Dalkir, 2005). Ele propõe um ciclo de Gestão do Conhecimento (Figura 3) com quatro fases (Wiig, 1993):

- Construir o Conhecimento;
- Reter o Conhecimento;
- Distribuir o Conhecimento;
- Aplicar o Conhecimento.

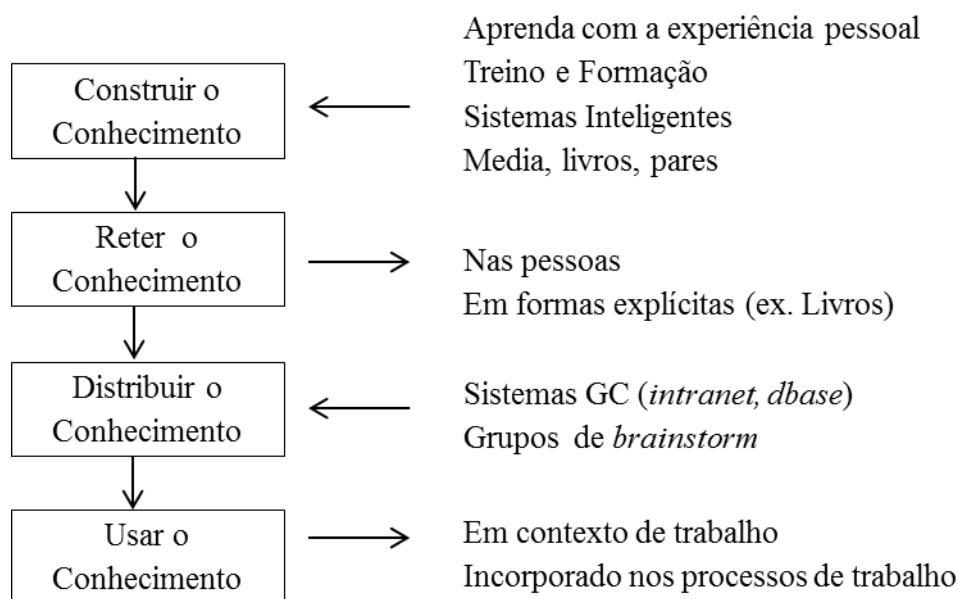


Figura 3 – Ciclo de Gestão de Wigg (Adaptado de Wiig, 1993)

De uma forma geral estas actividades não são necessariamente sequências nem independentes, elas podem ser paralelas e revisitadas (Wiig, 1993). A fase de **construção de conhecimento** consiste num conjunto de cinco actividades:

1. Obter conhecimento.
2. Analisar o conhecimento.
3. Reconstruir / sintetizar o conhecimento.
4. Codificar e conhecimento do modelo.
5. Organizar o conhecimento.

Dalkir apresenta-as de forma mais detalhada (Dalkir, 2005):

A *Obtenção de Conhecimento* pode acontecer entre outras formas, por projectos de investigação e desenvolvimento, por relatos dos profissionais relativos aos sucessos das suas actividades, experimentação, importação do conhecimento de outras fontes, por observação directa em contextos reais;

Quanto à *Análise do Conhecimento* consiste em:

- extrair o que parece ser conhecimento a partir de material obtido (por exemplo, analisar as transcrições e identificar temas, ouvir uma explicação, e seleccionar conceitos para uma análise mais aprofundada);
- criar abstrações dos materiais extraídos (por exemplo, formar um modelo ou uma teoria);
- identificar padrões extraídos (por exemplo, análise de tendências);
- explicar as relações entre fragmentos de conhecimento (por exemplo, comparar e contrastar, relações causais);
- verificar que os materiais extraídos correspondem ao significado das fontes originais (por exemplo, verificar a existência de possíveis focos de corrupção ou resumos do material).

Na fase de *Síntese ou Reconstrução* procura-se uma generalização dos materiais analisados com o objectivo de obter princípios mais abrangentes, gerando hipóteses para explicar observações, estabelecer relações entre o conhecimento novo e o já existente, e actualizar a base de conhecimento existente, incorporando os novos conhecimentos.

A *Codificação* refere-se ao modo como nós representamos o conhecimento nas nossas mentes, preparando-o para um modelo coerente, a fim de o documentar em documentos, livros e manuais, para ser publicado em repositórios de conhecimento.

Por fim a *Organização do Conhecimento* orienta a forma como esse conhecimento é necessário para a estrutura organizacional, por exemplo a sua utilização em sistemas de *help desk*, ou listas de perguntas frequentes (*FAQ*).

Em seguida, no ciclo, temos a fase de **Retenção do Conhecimento**. Nesta promove-se a incorporação do Conhecimento em repositórios. Geralmente isto pressupõe a criação de uma base de conhecimento (habitualmente com suporte em tecnologias de informação), o que permite a actualização da memória organizacional. Destaca-se aqui o Conhecimento Tácito, que permanece na mente dos indivíduos, mas que pode ser incorporado na base de conhecimento ou repositório (por exemplo, na forma de dicas, truques do comércio, estudos de caso, vídeos de manifestações de especialistas, e sistemas de suporte de tarefas). Desta forma, as organizações garantem que os

conhecimentos são documentados em repositórios ficando disponíveis para utilização e referência futura.

A próxima fase refere-se à **Distribuição do Conhecimento**. É fundamental para a organização que a estrutura do conhecimento esteja disponível e o seu fácil acesso seja promovido. Para que por exemplo, sempre que um profissional não detenha o conhecimento necessário para resolver um determinado problema, este possa identificar e contactar outras pessoas que na organização já resolveram problemas semelhantes, seja por obter as informações a partir do repositório do conhecimento organizacional ou por encontrar um especialista e entrar em contacto com essa pessoa directamente. É fundamental identificar “*quem sabe o quê*” na organização.

O ciclo termina com a **Aplicação do Conhecimento**. Podemos encontrar inúmeras formas de aplicar conhecimento, desde as tarefas operacionais mais básicas identificando quais as melhores práticas até, ao já referido, saber quem na organização detém determinado conhecimento e como contactá-lo. Acresce ainda que a aplicação de conhecimento pode despoletar uma nova fase no ciclo da Gestão do Conhecimento, realimentando o ciclo.

2.3.5 Ciclo Integrado para a Gestão do Conhecimento

Com base nos ciclos principais para Gestão do Conhecimento estudados, *Dalkir* propõe um ciclo integrado para a Gestão do Conhecimento. As três etapas principais são (Dalkir, 2005), (Dalkir, 2011):

- Captura e/ou criação do Conhecimento.
- Partilha do conhecimento e divulgação.
- Aquisição do conhecimento e aplicação.

Neste ciclo são agregadas nas três etapas os elementos mais significativos de todos os ciclos anteriormente apresentados e as respectivas transições que ocorrem entre elas (Figura 4).

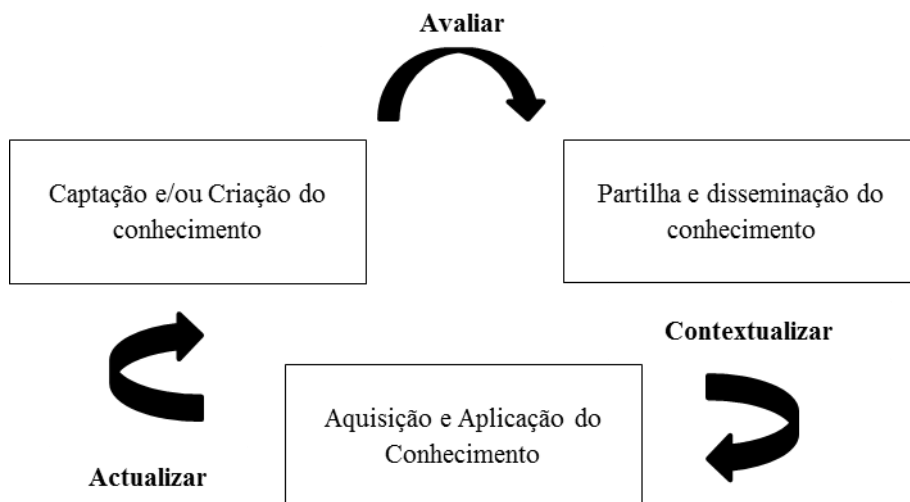


Figura 4 – Ciclo integrado para a Gestão do Conhecimento (Adaptado de Dalkir, 2005)

O início é estabelecido pela fase de captura e criação de conhecimento, definindo e codificando o que é realmente relevante, o que não existe na base de conhecimento da organização. Para tal contribui a avaliação feita na transição para a etapa seguinte. Deve então ter-se em conta o real valor do conhecimento para a organização, preparando-o para as especificidades de quem o possa usar. O ciclo termina com a contextualização do conhecimento e a sua utilização/aplicação, que se releva em concreto quando o conhecimento é incorporado nos processos de negócio da organização. O resultado desta aplicação é o promotor da transição referente à actualização que inicia uma nova iteração no ciclo.

O mapeamento entre o ciclo agora apresentado e os estudados nos pontos anteriores, pode ser visto em detalhe na Tabela 4:

Tabela 4 - Mapeamento entre o ciclo integrado e os outros ciclos apresentados (Adaptado de Dalkir, 2005)

Meyer & Zack (1996)	Bulowitz & Williams (2003)	McElroy (1999)	Wiig (1993)	Ciclo Integrado de GC
Aquisição	Obter	Aprendizagem individual e em grupo	Criação	Criação/captura
Refinamento	Usar	Formulação do Conhecimento	Procura	Criação/captura
Armazenamento	Aprender	Aquisição de informação	Compilação	Criação/captura
Distribuição	Contributo	Validação do conhecimento	Transformação	Criação/captura e contextualização
Apresentação	Acesso	Integração do conhecimento	Disseminação	Partilha, disseminação e acesso
	Construir/Suster		Aplicação	Aquisição e aplicação
	Descartar		Realização	Actualização

Seja qual for a abordagem, o contributo das pessoas é o motor destes ciclos, são os seus contributos os colocam em acção. Delas depende a aceitação e o uso dos conhecimentos criados bem como a sua real aplicabilidade. Por fim, é das inovações resultantes dessa aplicabilidade, que mais uma vez as pessoas, geram o contributo para uma nova iteração no ciclo do conhecimento.

É possível estabelecer uma relação com o ciclo da organização que aprende (*Organizational Learning Cycle - OLC*) (McElroy, 2003). O *OLC* é baseado no ciclo de execução e decisão, que envolve o planeamento e a tomada de decisão; a acção; a monitorização; e a avaliação. Adicionalmente, a aprendizagem está relacionada com a capacidade de otimizar, adaptar e, claro obter informação, o que torna ainda mais visível o papel das TIC enquanto mecanismos de suporte para lidar com o conhecimento organizacional.

2.4 Modelos Conceptuais de Gestão do Conhecimento

Actividades como o registo, a partilha e a reutilização de informações ocorrem na maioria das organizações, mas deixá-las ao acaso, diminui a probabilidade delas acontecerem. Por outro lado, a implementação formal de um modelo de Gestão do

Conhecimento, com parâmetros mensuráveis, que podem ser relacionados com as melhores práticas, maximiza a probabilidade de sucesso (Bergeron, 2003).

Qualquer iniciativa em Gestão do Conhecimento, para que tenha sucesso, carece de uma sustentação teórica (Dalkir, 2005). Nos pontos anteriores foram identificadas as tarefas inerentes à Gestão do Conhecimento, agora vamos analisar alguns modelos conceptuais que demonstram como coordenar tais tarefas. A escolha da lista de modelos apresentados, regeu-se pelo facto de serem dos modelos com maior referência na literatura.

Por ser o modelo com maior contributo para o presente estudo, apenas o Modelo de Criação de Conhecimento de *Nonaka e Takeuchi* será apresentado com detalhe, sobre os restantes apenas os aspectos centrais serão focados.

2.4.1 O Modelo de Gestão do Conhecimento de *von Krogh and Roos*

O modelo de Gestão do Conhecimento destes autores, afirma que o conhecimento reside tanto nos indivíduos de uma organização como, a nível social, nas relações entre esses mesmos indivíduos. Ao contrário do cognitivismo³, que entende o conhecimento como uma entidade abstracta, o conexionismo⁴ sustenta que não pode haver conhecimento sem um conhecedor – a ideia do Conhecimento Tácito (Dalkir, 2005). Os autores, *von Krogh, Roos e Kleine*, que seguem a perspectiva conexionista, realizaram um exame à Gestão do Conhecimento nas organizações com foco na mentalidade dos indivíduos, na comunicação na organização, na estrutura organizacional, na relação entre os membros, e na gestão dos recursos humanos, concluindo que estes cinco factores podem impedir o êxito da Gestão do Conhecimento:

- se os indivíduos não percebem o conhecimento como uma competência fundamental para a organização (a organização terá problemas para o desenvolvimento do conhecimento competências);

³ O conhecimento reside apenas nos indivíduos.

⁴ Nesta perspectiva, o conhecimento não reside apenas nas mentes dos indivíduos, mas também nas ligações entre estes indivíduos.

- se não houver meios reconhecidos por todos para expressar os novos conhecimentos;
- se a estrutura organizacional não facilitar a inovação;
- se os membros individuais não estiverem motivados para partilhar as suas experiências com seus colegas, numa base de confiança e respeito mútuos, não haverá geração de conhecimento social, colectivo dentro da organização;
- e finalmente, se os contributos não forem avaliados e reconhecidos pela gestão de topo.

A abordagem conexionista apresenta uma base sustentada para um modelo teórico de Gestão do Conhecimento, através da interacção entre os indivíduos enquanto activos organizacionais do conhecimento e das suas próprias relações.

2.4.2 O modelo de Gestão do Conhecimento *Sense-making* de Choo

O modelo *Sense-making* de Choo, tem por base as relações entre três fases distintas (Choo, 1998):

- Construção de sentido (*Sense-Making*);
- Criação de Conhecimento;
- Tomada de decisão.

A fase de *Construção de sentido*, segundo o autor, tem como objectivo permitir aos indivíduos da organização a percepção do que na realidade é a organização e o que ela faz, no fundo qual a sua missão. Deve a organização procurar a resposta dentro dela mesma (questões como objectivos, planeamento estratégico, visão), estar também atenta à realidade externa, ao ambiente que a rodeia (neste caso tendências e evolução do negócio, necessidades dos consumidores, concorrência), e por fim a utilização de todas estas informações. A Tabela 5, mostra o processo para a construção de sentido (Choo, 1998).

Tabela 5 - Processo de construção de sentido - *Sense-making* (Adaptado de Choo, 1998)

Necessidade de Informação	Procura de Informação	Uso de Informação
Quais são as tendências da indústria/sector?	Procura interna/externa;	Redução do grau de incerteza;
Quais as competências dos nossos concorrentes?	Sistemas de Informação;	Promoção do conhecimento partilhado;
Quais os interesses dos nossos clientes?		Suporte ao processo de tomada de decisão.

A fase de *criação de conhecimento* pode ser visto como a transformação do conhecimento pessoal entre os indivíduos através do diálogo, do discurso, da partilha e de contar histórias. Esta fase é dirigida por uma visão do conhecimento "AS IS" (actual situação) e "TO BE" (estado futuro, desejado) (Dalkir, 2005). Os novos conhecimentos gerados permitem que a organização desenvolva novas competências e capacidades, crie novos produtos e serviços ou agregue valor aos existentes, e melhore os seus processos organizacionais.

Por último temos a fase de *tomada de decisão*. Para que seja possível tomar as melhores decisões, deveria ser possível identificar todas as alternativas disponíveis, conhecer todas as consequências que delas pudessem resultar e a avaliar de cada uma dessas alternativas. Mas *Dalkir* citando *Herbert Simon* (Dalkir, 2005), que identificou o princípio da racionalidade limitada como uma restrição para tomada de decisão organizacional, indica que a capacidade da mente humana para a formulação e resolução de problemas complexos é muito pequena, em comparação com o tamanho dos problemas. Acrescenta ainda que, quando confrontado com um mundo altamente complexo, a mente constrói um modelo mental simples da realidade e tenta trabalhar dentro dessa modelo. *Choo* (1998) afirma que a racionalidade do decisor é limitada, e que o processo decisório é dirigido pela procura de alternativas que sejam "suficientemente boas", em detrimento da procura da melhor alternativa existente.

Devemos reter que as organizações evoluem em função das decisões tomadas, e que elas definem caminhos a seguir, as necessidades em termos de recursos, sejam eles físicos ou humanos, e que uma decisão completamente racional supõe o uso de informações que ultrapassam a capacidade da organização as obter, bem como dos seus recursos humanos as processarem.

2.4.3 O modelo de Gestão e Construção do Conhecimento de *Wiig*

Segundo *Dalkir* (2005) o modelo de Gestão do Conhecimento de *Wiig* assenta na forma como o conhecimento é organizado, o conhecimento deve ser organizado de forma diferente, dependendo da utilização que dele irá ser feita, só assim ele poderá ser útil e valioso. *Wiig* define quatro dimensões para o seu modelo (*Wiig*, 1993):

- Completude;
- Ligação;
- Congruência;
- Perspectiva e Propósito.

A *completude* refere-se ao conhecimento que se encontra disponível, pode ter-se a imagem de que tudo está disponível sobre o assunto, mas se ninguém sabe de sua existência, então não se pode fazer uso desse conhecimento. Quanto às *ligações*, estas referem-se às relações entre os diferentes objectos do conhecimento, o valor e a coerência do conhecimento aumentam no mesmo sentido em que aumentam essas relações. Dizemos que uma base de conhecimento possui *congruência* quando todos os factos, conceitos, perspectivas, valores, julgamentos e vínculos associativos e relacionais entre os objectos de conhecimento são consistentes. Finalmente a dimensão da *perspectiva e propósito* refere-se às situações em que sabemos alguma coisa, mas a partir de um ponto de vista particular ou para uma finalidade específica, podemos organizar o nosso conhecimento usando as dimensões duais de perspectiva e finalidade.

O modelo contempla também diversos níveis de internacionalização do conhecimento, descritos na Tabela 6.

Tabela 6 – Níveis de internalização do conhecimento (Adaptado de Wiig, 1993)

Nível	Tipo	Descrição
1	Iniciado	Sem grande consciência da existência do conhecimento, nem da forma como pode ser usado
2	Principiante	Consciente de que o conhecimento existe e como obtê-lo, mas sem capacidade de o usar.
3	Competente	Consciente de que o conhecimento existe e como obtê-lo, e com capacidade de o usar, recorrendo a ajuda (de pessoas ou documentos).
4	Especialista	Consciente o conhecimento, detém o conhecimento na memória, entende como se aplica, sem qualquer ajuda externa.
5	Mestre	Internaliza o conhecimento em pleno, tem um profundo entendimento com plena integração valores, julgamentos, e das consequências do uso desse conhecimento.

Estes níveis vão desde o mais simples, representando os indivíduos que na organização estão alheados do conhecimento, até ao mais completo, que para além do uso do conhecimento, tem noção das implicações que isso acarreta. O modelo complementa-se também com a definição de três formas de conhecimento (Wiig, 1993):

- Conhecimento público – um conhecimento que é explícito, facilmente partilhado, pode ser encontrado por exemplo em livros;
- Experiência partilhada – conhecimento detido pelos trabalhadores do conhecimento, partilhado no âmbito organizacional ou embebido em tecnologia ou produtos (associado às comunidades de prática);
- Conhecimento pessoal – mais tácito do que explícito, associado a cada indivíduo e usado muitas vezes até de forma inconsciente nas tarefas organizacionais e até no dia-a-dia.

Adicionalmente a estas formas de conhecimento, o autor apresenta também quatro tipos de conhecimento (Wiig, 1993):

- Factual – tipo de conhecimento associado a dados e cadeias causais, medidas, directamente observável e de conteúdo verificável;
- Conceptual - envolve sistemas, conceitos e perspectivas;
- Expectativa - preocupações, hipóteses e expectativas. Como exemplos podemos ter a intuição, palpites, preferências;

- Metodológico - o conhecimento metodológico está associado ao raciocínio, às estratégias, aos métodos de tomada de decisões. Na prática, representa aprender com os erros passados e realizar previsões com base em análises de tendências.

Na figura seguinte podemos ver uma representação gráfica, Figura 5, proposta pelo autor do modelo, com os elementos atrás referidos.

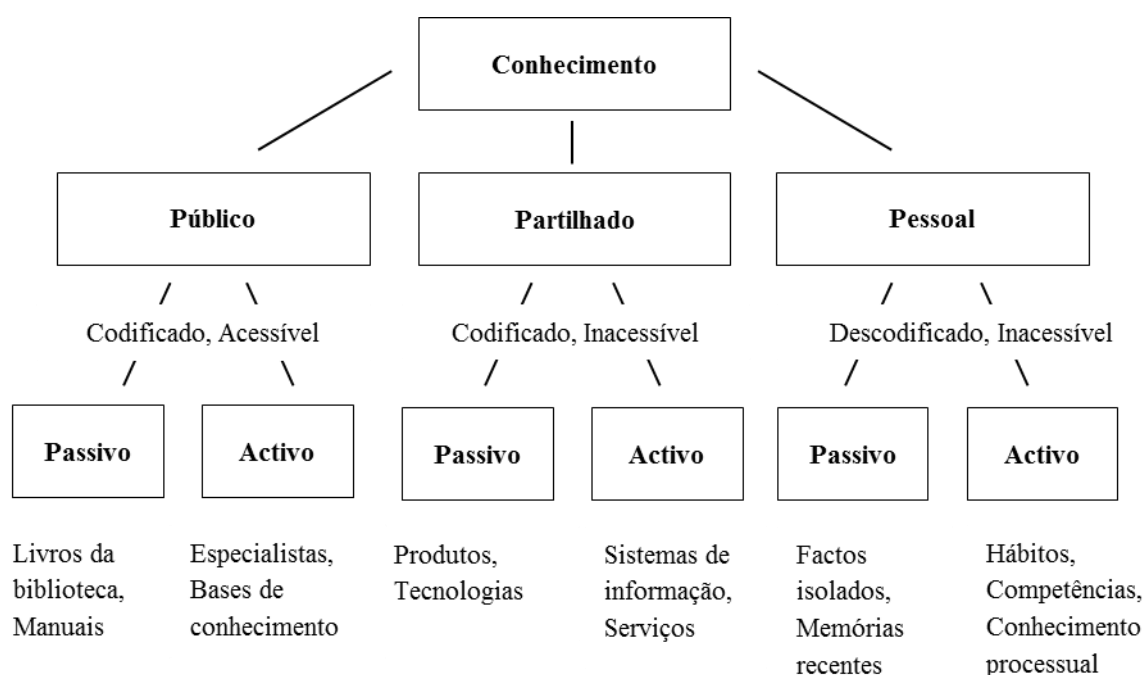


Figura 5 – Hierarquia de Conhecimento de Wiig (Adaptado de Wiig, 1993)

Dalkir (2005) aponta como vantagem deste modelo o facto de permitir adoptar uma abordagem mais detalhada para Gestão do Conhecimento com base no tipo de conhecimento, mas vai além da dicotomia tácito e explícito. E como ponto menos positivo o facto de existir pouca pesquisa ou prática da sua implementação.

2.4.4 O modelo de Gestão do Conhecimento *I-Space* de Boisot

O modelo *I-Space* tem por base uma premissa simples: o conhecimento estruturado flui mais facilmente e de forma mais ampla do que o conhecimento não-estruturado (Boisot,

1998). O autor dá como exemplo o caso do Conhecimento Tácito, que só é acessível através de prolongadas interações, enquanto que o explícito, como o resumo simbólico de preços e quantidades ficam disponíveis no mercado global em questão de segundos.

No esquema de *Boisot*, os activos do conhecimento situam-se dentro de um espaço tridimensional ("*Espaço de Informação*" ou "*I-Space*") definido por três eixos de "*não codificado*" para "*codificado*", de "*concreto*" para "*abstracto*" e de "*não difundido*" para "*difundido*", como pode ser observado na Figura 6.

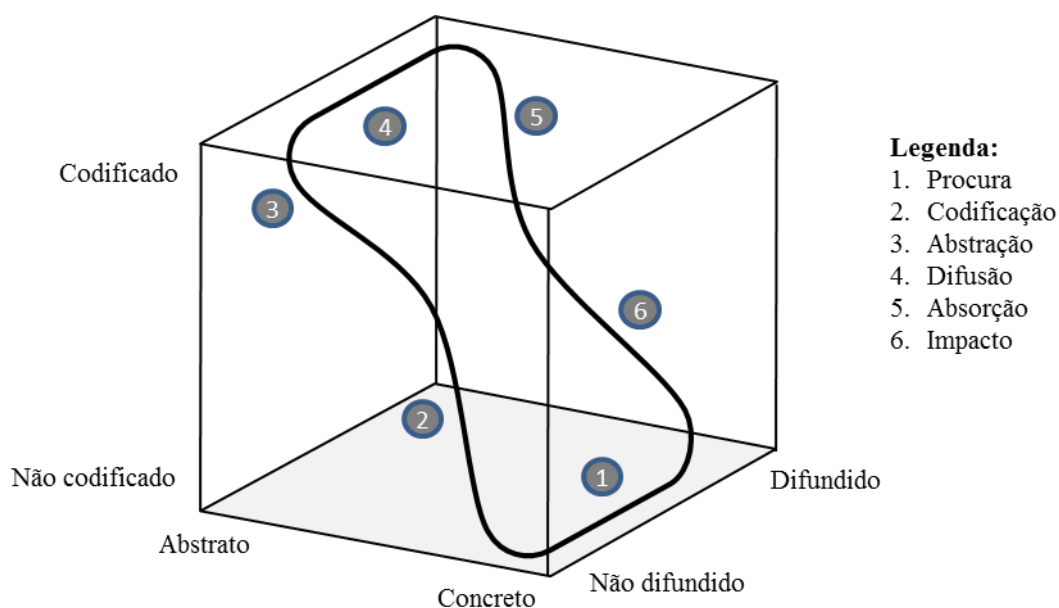


Figura 6 – Modelo de Gestão do Conhecimento *I-Space* de Boisot (Adaptado de Boisot, 1998)

O autor propõe um "*Ciclo de Aprendizagem Social*" (SLC) que usa o *I-Espaço* para modelar o fluxo dinâmico de conhecimento através de uma série de seis fases, como indicado na Tabela 7.

Tabela 7 – Ciclo Social de Aprendizagem no modelo de Gestão do Conhecimento *I-Space* de Boisot (Adaptado de Boisot, 1998)

Fase	Nome	Descrição
1	Exploração	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar ameaças e oportunidades; • Procurar padrões pertencentes a indivíduos ou a pequenos grupos; • Procura é mais eficiente em casos em que os dados se encontram bem codificados.
2	Resolução de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Atribuir estrutura e coerência às percepções através de codificação; • Definição da forma, muita da incerteza inicial é eliminada; • A resolução de problemas pertencentes à zona não codificada do modelo <i>I-Space</i>, é arriscada e sujeita a muitos conflitos.
3	Abstracção	<ul style="list-style-type: none"> • Generalizando a aplicação das percepções recém-codificada a uma ampla gama de situações. • Conceptualizando, reduzindo-as às características essenciais • A Resolução de Problemas e Abstracção são muitas vezes realizadas em simultâneo.
4	Difusão	<ul style="list-style-type: none"> • Partilhar os conhecimentos recém-criados com uma população específica. • A difusão de conteúdos bem codificada e abstracta, será tecnicamente menos problemática do que a de conteúdos em contexto específico e não codificados. • Apenas a partilha de um contexto pelo emissor e receptor pode acelerar a difusão de dados não codificados. • A probabilidade de um contexto partilhado é inversamente proporcional ao tamanho da população.
5	Absorção	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação dos novos conhecimentos codificados em diferentes situações numa lógica de "<i>aprendendo fazendo</i>", ou "<i>aprendendo usando</i>". • Ao longo do tempo, tais percepções codificadas vão a transformar-se em conhecimento não codificado, que ajuda para orientar a sua aplicação em circunstâncias particulares.
6	Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporação de conhecimento abstracto nas práticas concretas. • A incorporação pode ocorrer em artefactos, técnicas ou regras de organização, ou práticas de comportamento. • Absorção e o Impacto ocorrem muitas vezes em conjunto.

O modelo de Boisot incorpora uma fundamentação teórica da aprendizagem social e serve para juntar conteúdo, informação e Gestão do Conhecimento de uma maneira muito eficaz (Dalkir, 2005). Podemos dizer que a dimensão de codificação está associada à categorização e à classificação, a dimensão de abstracção está associada à criação do conhecimento através da análise e compreensão, e a difusão ao acesso e à transferência de informação.

2.4.5 O Modelo de Gestão do Conhecimento em Espiral de *Nonaka and Takeuchi*

Estes autores defendem que as organizações quando inovam não estão apenas a reagir às necessidades e aos estímulos recebidos do exterior, mas também à realidade interna, redefinindo tanto os problemas como as soluções, inovando nestes casos também de dentro para fora (Nonaka & Takeuchi, 1997).

A criação do conhecimento assenta em dois eixos (Figura 7). Um epistemológico, que expressa a diferença entre a dimensão do Conhecimento Tácito e o Conhecimento Explícito. No outro eixo podemos observar uma dimensão ontológica, apresentando os níveis das entidades criadoras de conhecimento, individual, em grupo, organizacional e inter-organizacional.

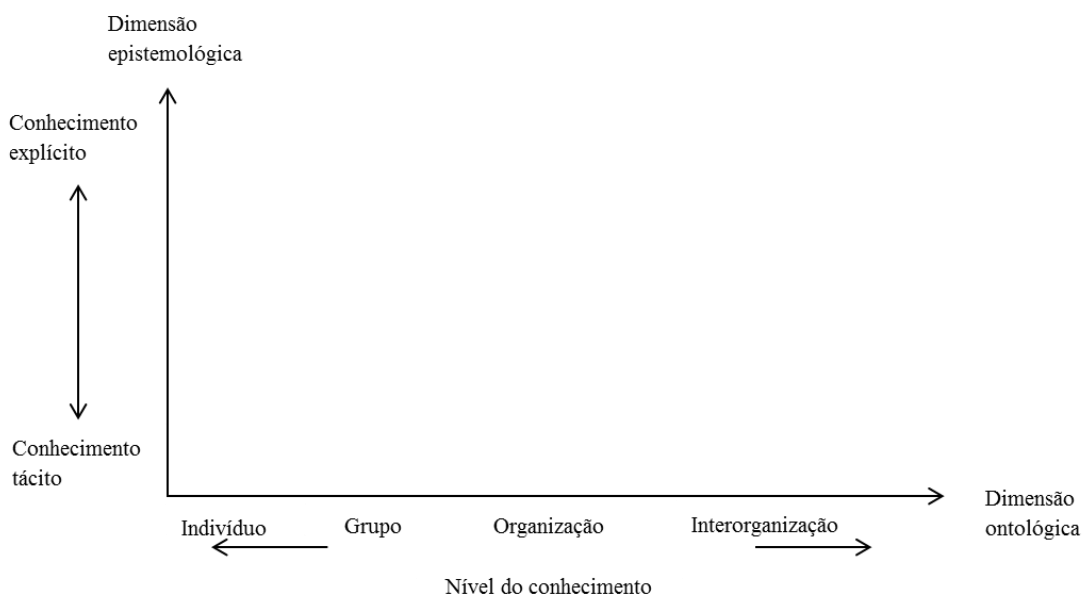


Figura 7 – Eixos da criação do Conhecimento (Adaptado de Nonaka & Takeuchi, 1997)

A espiral do conhecimento surge quando a interação entre o Conhecimento Tácito e o Conhecimento Explícito ocorre de um nível ontológico mais baixo (individual) até ao mais elevado (inter-organizacional) (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Ao longo da espiral existem quatro modos de conversão do conhecimento denominados por: *Socialização*; *Externalização*; *Combinação* e *Internalização*. Os modos são os responsáveis pela ampliação do conhecimento individual na organização. Estas

conversões são acompanhadas por cinco condições que promovem essa espiral. Todo este processo é realizado em cinco fases através das quais o conhecimento é criado ao longo do tempo na organização (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Duas dimensões da Criação do Conhecimento.

A estrutura conceptual do modelo de criação de conhecimento de *Nonaka e Takeuchi*, assenta em duas dimensões básicas, a epistemológica e a ontológica. Qualquer que seja a abordagem, o conhecimento ocorre por acção dos indivíduos nas organizações, e pela interacção entre eles, é neles que assenta a dimensão ontológica do modelo. A dimensão epistemológica assenta da diferenciação estabelecida por *Polany* (1967) entre o Conhecimento Tácito e o Conhecimento Explícito. O Conhecimento Explícito é aquele que pode ser transmitido através de codificações ou linguagem formal, enquanto o tácito é pessoal, específico ao contexto e por isso difícil de ser formulado e comunicado (Nonaka & Takeuchi, 1997). Embora para *Polany* (1967) o conceito de Conhecimento Tácito assente num contexto filosófico, é possível ver este tipo de conhecimento numa vertente mais prática, composto por elementos cognitivos e elementos técnicos. Os elementos cognitivos são centrados nos modelos mentais, esquemas conceptuais, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista e os elementos técnicos incluem experiências concretas, capacidades técnicas e habilidades práticas (Lins, 2003). A Tabela 8, apresenta algumas características distintivas entre o Conhecimento Explícito e o Conhecimento Tácito na visão de *Nonaka e Takeuchi*.

Tabela 8 – Dois tipos de Conhecimento (Adaptado de Nonaka & Takeuchi, 1997)

Conhecimento Tácito (Subjectivo)	Conhecimento explícito (Objectivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Para o modelo proposto por *Nonaka* e *Takeuchi*, a dimensão epistemológica está fundamentada na distinção entre Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito. Este aspecto é importante, uma vez que como a apresentação feita destes tipos de conhecimento, a sua gestão é bastante distinta.

Modos de Conversão do Conhecimento

Na visão dos autores *Nonaka* e *Takeuchi*, o Conhecimento Explícito e o Conhecimento Tácito não são entidades totalmente separadas, mas sim mutuamente complementares (*Nonaka & Takeuchi*, 1997). Todas as actividades que são realizadas em termos organizacionais envolvem de alguma forma, uma interacção entre estes dois tipos de conhecimento, e dessa interacção resulta o modo e a forma com que elas são realizadas. Acresce ainda que essa interacção não está apenas confinada a um único indivíduo na organização, mas sim a uma interacção social na própria organização. O modelo proposto por *Nonaka* e *Takeuchi*, apresenta a conversão de conhecimento em quatro modos diferentes (Figura 8).

	Conhecimento tácito	em	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito	Socialização		Externalização
Conhecimento explícito	Internalização		Combinação

Figura 8 – Quatro modos de conversão do conhecimento (Adaptado de Nonaka & Takeuchi, 1997)

Num primeiro momento ocorre uma conversão de Conhecimento Tácito em Conhecimento Tácito – *Socialização*; depois o Conhecimento Tácito é convertido em Conhecimento Explícito – *Externalização*; em seguida a conversão dá-se entre o Conhecimento Explícito em Conhecimento Explícito – *Combinação*; e por fim de Conhecimento Explícito em Conhecimento Tácito – *Internalização*. Vejamos cada uma destes momentos com mais detalhe.

Socialização

A socialização é um processo de partilha de experiências e a partir daí da criação de Conhecimento Tácito como modelos mentais ou habilidades técnicas partilhadas (Nonaka & Takeuchi, 1997). A conversão de Conhecimento Tácito em Conhecimento Tácito ocorre numa lógica de mestre e aprendiz, em que o aprendiz observa as acções do mestre e constrói a seu próprio conhecimento fruto dessa observação. É neste contexto de socialização que a conversão do conhecimento acontece.

Externalização

A externalização é um processo de articulação do Conhecimento Tácito em conceitos explícitos, o Conhecimento Tácito torna-se explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos (Nonaka & Takeuchi, 1997). A partir da interpretação de uma dada realidade, construímos o nosso próprio entendimento, criando novas interpretações de uma experiência em relação a uma outra. É um processo de verbalização do Conhecimento Tácito em Conhecimento Explícito, em que uma das formas de verbalização é a linguagem escrita (Lins, 2003). Este processo criativo e cognitivo continua à medida que pensamos nas semelhanças entre os conceitos e sentimos algum desequilíbrio, incoerência ou contradição nas associações, o que frequentemente leva à descoberta de um novo significado ou à formação de um novo paradigma (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Combinação

A combinação é um processo de sistematização de conceitos num sistema de conhecimentos, que envolve a combinação de conjuntos diferentes de Conhecimento Explícito (Nonaka & Takeuchi, 1997). Esta conversão de conhecimento combina os conhecimentos já existentes com os novos gerados pela externalização de modo a

fomentar alterações nos existentes ou mesmo a criar algo completamente novo. O objectivo principal é produzir um conhecimento composto que inclua capacidades cognitivas e técnicas que aumentem as competências na actividade central, através da combinação, novos conceitos são agregados aos conceitos básicos iniciais (Lins, 2003). Estas inovações podem ser observadas por alteração dos processos vigentes, criação de novos processos, o mesmo acontecendo entre outros com os produtos, as formas de comunicação. O modelo mais comum de combinação é a aula tradicional, onde o professor expõe os seus conhecimentos e espera que o aluno os agregue a algum conhecimento que já possui, sistematizando a combinação num novo conhecimento mais abrangente, completo e sistémico (Lins, 2003).

Internalização

Quando, os conhecimentos explícitos, são internalizados nas bases de Conhecimento Tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico partilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se activos valiosos (Nonaka & Takeuchi, 1997). É um processo que acontece *on the job*, ao nível operacional, no dia-a-dia. Para que o Conhecimento Explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e a diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. Os documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indirectamente as experiências dos outros, ou seja a “*reexperimentá-las*” (Nonaka & Takeuchi, 1997). A internalização também pode ocorrer sem que na verdade se tenha de “*reexperimentar*” as experiências de outras pessoas, por exemplo, se ler ou ouvir uma história de sucesso faz com que alguns membros da organização sintam o realismo e a essência da história, a experiência que ocorreu no passado pode transformar-se num modelo mental tácito (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Conteúdos do Conhecimento e Espiral do Conhecimento

A não ser que se torne explícito, o conhecimento partilhado não pode ser facilmente alavancado pela organização como um todo, a criação do conhecimento organizacional é uma iteração continua e dinâmica entre o Conhecimento Tácito e o Conhecimento

Explícito, formando dessa forma a espiral do conhecimento (Figura 9) (Nonaka & Takeuchi, 1997).

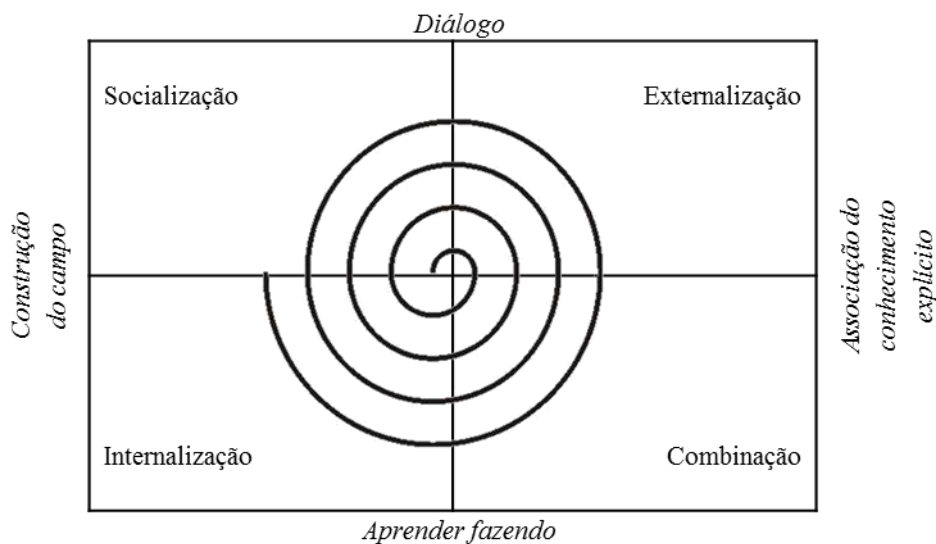


Figura 9 – Espiral do Conhecimento (Adaptado de Nonaka & Takeuchi, 1997)

Nesta espiral de conhecimento cada um dos modos de conversão apresentados anteriormente gera um tipo de conteúdo do conhecimento diferente, que pode ser visto na Figura 10 (Nonaka & Takeuchi, 1997):

- Socialização gera um Conhecimento Partilhado – criado a partir de modelos mentais ou habilidades técnicas partilhadas;
- Externalização gera um Conhecimento Conceptual – criado através de metáforas e analogias;
- Combinação gera um Conhecimento Sistémico – criado através de protótipos e tecnologias;
- Internalização gera um Conhecimento Operacional – criado através da gestão de projectos, processos de produção, novos produtos e implementação de políticas.

		Conhecimento tácito	<i>em</i>	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito		(Socialização) Conhecimento Partilhado		(Externalização) Conhecimento Conceptual
<i>do</i>				
Conhecimento explícito		(Internalização) Conhecimento Operacional		(Combinação) Conhecimento Sistémico

Figura 10 – Conteúdo do Conhecimento criado (Adaptado de Nonaka & Takeuchi, 1997)

Mas a criação do conhecimento não é apenas fruto da dimensão epistemológica, tem de ser visto também sobre a vertente ontológica. A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e que vai subindo, ampliando comunidades de interacção que cruzam fronteiras entre secções, departamentos e organizações (Nonaka & Takeuchi, 1997). Uma visão gráfica pode ser observada na Figura 11.

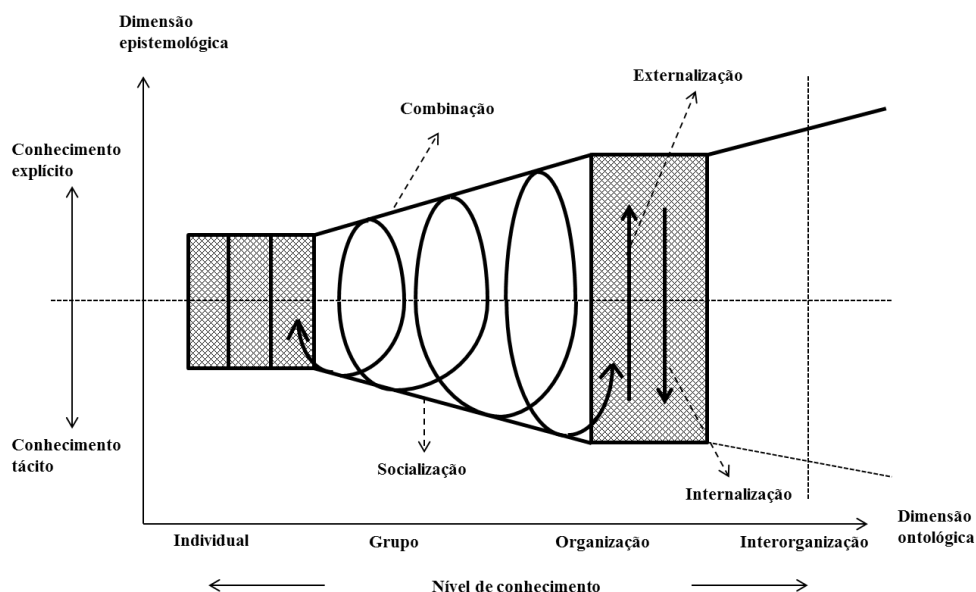


Figura 11 – Espiral de criação do Conhecimento organizacional (Adaptado de Nonaka & Takeuchi, 1997)

Condições para a Criação do Conhecimento Organizacional

Para que a criação do conhecimento através da espiral do conhecimento possa ocorrer, é necessário que exista um conjunto de condições. Os autores identificam cinco condições necessárias para que o processo tenha sucesso a nível organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1997):

Intenção

Esta actividade é mais organizacional do que pessoal, para criar conhecimento, as organizações devem estimular o compromisso dos seus funcionários, formulando uma intenção organizacional e propondo-lhes essa intenção. Ao invés de confiar somente no pensamento e no comportamento do próprio indivíduo, a organização pode orientá-lo e promovê-lo através de um compromisso colectivo.

Autonomia

A autonomia aumenta a possibilidade de um individuo se auto motivar para criar um novo conhecimento, bem como do aparecimento de oportunidades inesperadas. As

ideias originais têm origem em indivíduos autónomos, difundindo-se dentro das equipas e transformando-se então em ideias organizacionais.

Flutuação e Caos Criativo

A flutuação e o caos criativo estimulam a interacção entre a organização e o ambiente externo. Essa flutuação pode ser entendida como uma ordem com um padrão de difícil previsão, o que permite à organização aproveitar ambiguidade, redundância, ruídos oriundos do exterior, em proveito do seu próprio sistema de conhecimento. Nestas condições são colocados em dúvida as questões básicas, criando uma janela de oportunidade para a criação de novos conceitos. Este processo “contínuo” de questionamento e reconsideração das premissas existentes por cada membro da organização estimula a criação de conhecimento organizacional. Quanto ao caos, umas vezes real e provocado por necessidades de mercado, outras induzido intencionalmente pela própria organização, aumenta a tensão e foca a atenção dos elementos da organização na definição do problema e na resolução da situação de crise. Mas deve ter-se em conta que este caos criativo, apenas pode ser positivo se os elementos da organização reflectirem sobre as suas acções, porque caso contrário a tendência é para um caos destrutivo. Schön citado por (Nonaka & Takeuchi, 1997) refere que: “*Uma pessoa que reflecte quando actua, transforma-se num investigador no contexto prático. Não depende das categorias de teoria e técnicas estabelecidas, mas constrói uma nova teoria específica para o caso*”.

Redundância

A redundância neste ponto deve ser entendida não como a duplicação de informação, mas sim como um complemento informacional que vai mais além da mera informação necessária ao contexto operacional. A partilha de informações redundantes promove o Conhecimento Tácito, pois os indivíduos conseguem sentir o que os outros tentam expressar, nesse sentido existe a criação de conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997). Muitas vezes, acontece que a informação partilhada, nem sempre é necessária no imediato, mas contribui para direccionar o pensamento e a forma de acção de quem a recebe, permitindo ainda uma diversificação das competências e das fontes de informação.

Variedade de Requisitos

Os elementos de uma organização podem melhorar o seu desempenho em muitas situações, caso possuam uma variedade de requisitos, potenciada através da combinação de informações de uma forma diferente, flexível e rápida e do acesso às informações em todos os níveis da organização (Nonaka & Takeuchi, 1997). Deve existir internamente uma diversidade informacional, que corresponda à complexidade do ambiente, permitindo assim o enfrentar de desafios impostos pelo ambiente.

Fases para a Criação do Conhecimento Organizacional

Até aqui foram analisados os modos de conversão, e as condições que favorecem o conhecimento organizacional. Vamos ver em seguida as fases do processo de criação do conhecimento associadas com a dimensão temporal (Figura 12). Segundo os autores essas fases são: (1) Partilha do Conhecimento Tácito; (2) Criação de Conceitos; (3) Justificação dos Conceitos; (4) Construção de um arquétipo; (5) Difusão Interactiva do Conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997).

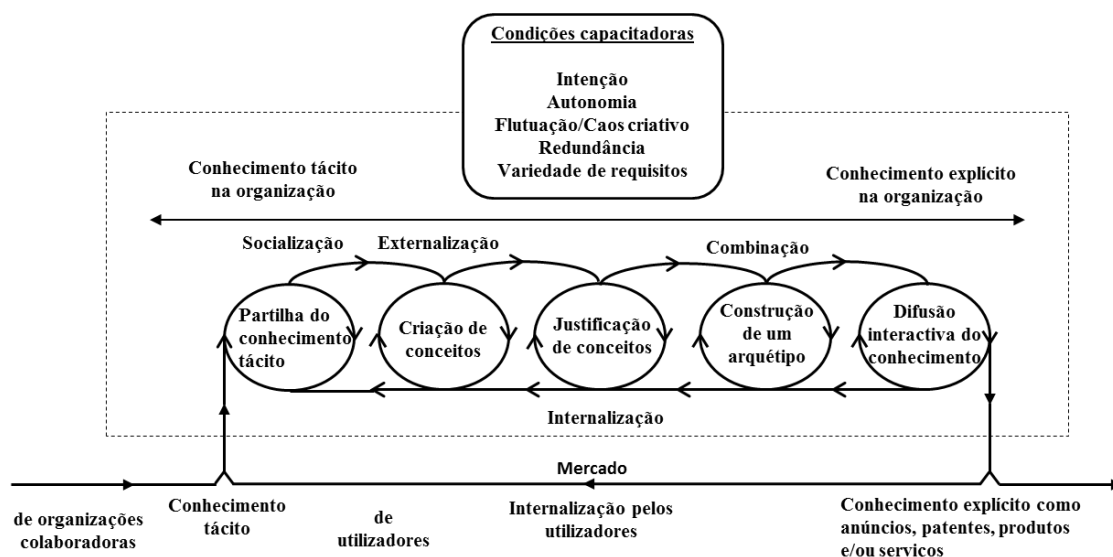


Figura 12 – Modelo das cinco fases do processo de criação do Conhecimento (Adaptado de Nonaka & Takeuchi, 1997)

Partilha do Conhecimento Tácito

Como referido anteriormente o Conhecimento Tácito reside em cada indivíduo, fruto das suas experiências individuais. Devem criar-se condições que a partilha desse conhecimento possa ser efectiva. Os autores referem a criação de um “*campo*”, onde os indivíduos possam interagir uns com os outros, partilhando experiências e sincronizando ritmos mentais, interagindo como equipas auto-organizadas (Nonaka & Takeuchi, 1997). Estas equipas devem promover a variedade de requisitos e a redundância, contribuindo para a criação do conhecimento. Do lado organizacional espera-se pela introdução do caos criativo, estabelecendo objectos e metas que sejam desafiantes, concedendo um elevado grau de autonomia.

Criação de Conceitos

Dizemos que esta fase ocorre quando um modelo mental é partilhado, verbalizado em palavras e frases e finalmente cristalizado em conceitos. A partir dela novas formas de acção são idealizadas, através de múltiplos métodos de raciocínio, como a dedução, indução e abdução (Nonaka & Takeuchi, 1997). Elementos como a variedade de requisitos, flutuação, caos e redundância permitem aos elementos das equipas compreender e cristalizar o modelo mental partilhado.

Justificação dos Conceitos

Para os autores, a criação do conhecimento organizacional é baseado numa crença verdadeira justificada, pelo que o processo carece de uma justificação, isto é, validar se os conceitos criados são de facto relevantes para a organização. Apesar de que cada elemento faça constantemente algum processo de filtragem ou validação, estes devem ser explicitados. Como justificação podemos encontrar critérios como custo, lucros ou algum tipo de contributo para o crescimento da organização, isto é, podem ser tanto quantitativos como qualitativos. Numa organização criadora de conhecimento, uma das principais funções ao nível da gestão, é a de formular critérios de justificação, de acordo com a intenção organizacional, que é expressa em termos de estratégia ou visão, o que não impede que outras unidades organizacionais também o possam fazer (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Construção de um Arquétipo

Um conceito justificado, é transformado nesta fase em algo tangível e concreto, que pode ser um protótipo, no caso de um novo produto, ou uma inovação organizacional, ou num modelo operacional no caso de um serviço (Nonaka & Takeuchi, 1997). Em qualquer dos casos este arquétipo é construído através da combinação do conhecimento recém-criado com o conhecimento existente. Para esta construção deverá promover-se na organização a cooperação interpessoal e interdepartamental.

Difusão Interactiva do Conhecimento

Depois de criado, justificado e transformado em modelo, o conceito passa para um novo ciclo de criação de conhecimento, esse processo interactivo e em espiral é denominado de difusão interactiva de conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997). Este conhecimento é internalizado pela organização, e a flutuação interna, como a mobilidade dos indivíduos, promove a transferência desse conhecimento. A própria difusão do conhecimento actuará como um mecanismo de controlo determinando se o conhecimento deve ou não ser transmitido dentro da organização (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Terminada a apresentação dos modelos, podemos, na Tabela 9, observar um resumo dos mesmos, identificando o modelo e os autores, bem como uma súmula das suas características.

Tabela 9 – Tabela Resumo dos Modelos de Gestão do Conhecimento

Modelos Gestão do Conhecimento	Características
O Modelo de Gestão do Conhecimento de <i>von Krogh and Roos</i> (1995)	Perspectiva conexionista - mentes dos indivíduos e ligações entre eles.
O modelo de Gestão do Conhecimento <i>Sense-making</i> de <i>Choo</i> (1998)	Construção de sentido (<i>Sense-Making</i>) - permitir aos indivíduos da organização a percepção do que na realidade é a organização e o que ela faz, no fundo qual a sua missão; Criação de Conhecimento - transformação do conhecimento pessoal entre os indivíduos através do diálogo, do discurso, da partilha e de contar histórias;

	<p>Tomada de decisão - identificar todas as alternativas disponíveis, conhecer todas as consequências que delas pudessem resultar e avaliar cada uma dessas alternativas.</p>
<p>O modelo de Gestão do Conhecimento <i>Building and Using Knowledge</i> de Wiig (1993)</p>	<p>Completude - conhecimento que se encontra disponível, pode ter-se a imagem de que tudo está disponível sobre o assunto, mas se ninguém sabe de sua existência, então não se pode fazer uso desse conhecimento;</p> <p>Ligação - relações entre os diferentes objectos do conhecimento, o valor e a coerência do conhecimento aumentam no mesmo sentido em que aumentam essas relações;</p> <p>Congruência - todos os factos, conceitos, perspectivas, valores, julgamentos e vínculos associativos e relacionais entre os objectos de conhecimento são consistentes;</p> <p>Perspectiva e Propósito - sabemos alguma coisa, mas a partir de um ponto de vista particular ou para uma finalidade específica, podemos organizar o nosso conhecimento usando as dimensões duais de perspectiva e finalidade.</p>
<p>O modelo de Gestão do Conhecimento <i>I-Space</i> de Boisot (1998)</p>	<p>Activos do conhecimento situam-se dentro de um espaço tridimensional ("<i>Espaço de Informação</i>" ou "<i>I-Space</i>") definido por três eixos de "<i>não codificado</i>" para "<i>codificado</i>", de "<i>concreto</i>" para "<i>abstracto</i>" e de "<i>não difundido</i>" para "<i>difundido</i>"</p> <p>"<i>Ciclo de Aprendizagem Social</i>" (SLC):</p> <ul style="list-style-type: none"> Exploração Resolução de Problemas Abstracção Difusão Absorção Impacto
<p>O Modelo de Gestão do Conhecimento em Espiral de Nonaka and Takeuchi (1997)</p>	<p>Criação do conhecimento assenta em dois eixos:</p> <ul style="list-style-type: none"> epistemológico, que expressa a diferença entre a dimensão do Conhecimento Tácito e o Conhecimento Explícito; ontológica, apresentando os níveis das entidades criadoras de

conhecimento, individual, em grupo, organizacional e inter-organizaonal.

Conversão do conhecimento denominados por:

Socialização - gera um Conhecimento Partilhado – criado a partir de modelos mentais ou habilidades técnicas partilhadas;

Externalização - gera um Conhecimento Conceptual – criado através de metáforas e analogias;

Combinação - gera um Conhecimento Sistémico – criado através de protótipos e tecnologias;

e Internalização - gera um Conhecimento Operacional – criado através da gestão de projectos, processos de produção, novos produtos e implementação de políticas.

Cinco condições necessárias para que o processo tenha sucesso a nível organizacional:

Intenção - as organizações devem estimular o compromisso dos seus funcionários, formulando uma intenção organizacional e propondo-lhes essa intenção;

Autonomia - aumenta a possibilidade de um indivíduo se auto motivar para criar um novo conhecimento;

Flutuação e Caos Criativo - estimulam a interacção entre a organização e o ambiente externo.

Redundância - complemento informacional que vai além da mera informação necessária ao contexto operacional.

Variedade de Requisitos - existir internamente uma diversidade informacional, que corresponda à complexidade do ambiente, permitindo assim o enfrentar de desafios impostos pelo ambiente.

Fases do processo de criação do conhecimento:

Partilha do Conhecimento Tácito - a criação de um “*campo*”, onde os indivíduos possam interagir uns com os outros,

partilhando experiências e sincronizando ritmos mentais, interagindo como equipas auto-organizadas;

Criação de Conceitos - quando um modelo mental é partilhado, verbalizado em palavras e frases e finalmente cristalizado em conceitos;

Justificação dos Conceitos - validar se os conceitos criados são de facto relevantes para a organização, expressa em termos de estratégia ou visão;

Construção de um arquétipo - conceito justificado, é transformado nesta fase em algo tangível e concreto, que pode ser um protótipo, no caso de um novo produto, ou uma inovação organizacional, ou num modelo operacional no caso de um serviço;

Difusão Interactiva do Conhecimento - o conceito passa para um novo ciclo de criação de conhecimento.

O próximo ponto deste capítulo leva-nos à apresentação de mais um tema essencial, em relação à Gestão do Conhecimento, a Aprendizagem Organizacional.

2.5 Aprendizagem organizacional

A Aprendizagem Organizacional é um fenómeno extremamente complexo que assenta num quadro conceptual metafórico com origem num outro fenómeno, a aprendizagem individual. A Aprendizagem Organizacional procura explicar a aprendizagem que resulta da interacção entre os indivíduos nas organizações (Fernandes, 2007).

Uma das primeiras teorias associada à Aprendizagem Organizacional, é a teoria comportamental das empresas de *Cyert e March* (1963). Defendem que a Aprendizagem Organizacional depende da análise na tomada de decisão, respondendo às mudanças com pequenos ajustes nas formas de acção e nos modelos comportamentais, isto é, nos seus procedimentos de operações *standards*. Os autores acreditam, portanto, que a

empresa deve ser vista como um sistema racional adaptativo que aprende com a experiência.

Cangelosi e Dill apresentam outro modelo explicativo para a Aprendizagem Organizacional, considerando que a aprendizagem ocorre em função do *stress* (Cangelosi & Dill, 1965). Referiam a necessidade de considerar as interacções entre a aprendizagem individual e a Aprendizagem Organizacional, analisando como as características ambientais, organizacionais e humanas contribuía para a aprendizagem. Para tal os autores apresentam três tipos de *stress* (Cangelosi & Dill, 1965):

- *Stress* de desconforto – reflectindo o esforço despendido pelas organizações para entenderem a complexidade e a incerteza do meio, que lhe permita tomar as melhores decisões;
- *Stress* de desempenho – reflectindo o diferencial entre os objectivos pretendidos e alcançados;
- *Stress* disjuntivo – reflectindo os conflitos entre os indivíduos e os grupos.

Este modelo tem a virtude de associar o meio envolvente, e as percepções que dele decorrem com a Aprendizagem Organizacional.

Um dos contributos mais importante no âmbito da Aprendizagem Organizacional foi-nos dado por *Argyris e Schön*, indicando que esta depende da capacidade dos indivíduos para observarem mudanças no comportamento organizacional, existindo aprendizagem quando há cooperação em prol de um objectivo comum, e que a aprendizagem compreende cognição (pensamento ou *insight*) e acção (comportamento ou correcção) (Argyris & Schön, 1996).

Estes autores referem, através da teoria do paradoxo, a discrepância que existe entre a forma de actuação das pessoas e aquilo que elas dizem como sendo a sua forma de actuação. Este diferencial entre as teorias de acção, é apresentado como a teoria em uso e a teoria declarativa ou adoptada (Argyris & Schön, 1996):

- Teoria em uso – é aquela que as pessoas usam de facto nas suas estratégias, na realização das suas actividades, desenvolvida pelas variáveis governantes (valores aceites pelas pessoas e que determinam sua estratégia de acção);

- Teoria declarada ou adoptada – é a teoria que as pessoas referem aos outros como sendo as principais características do seu comportamento.

Quando se verifica um desalinhamento entre os resultados obtidos e as expectativas esperadas, surge uma oportunidade de aprendizagem. Esta pode ocorrer de duas formas aprendizagem de ciclo simples ou de ciclo duplo (Argyris & Schön, 1996):

- Aprendizagem de ciclo simples – quando a acção que as pessoas decidem tomar, apenas reflecte um ajuste de modo a alcançar o objectivo pretendido, sem que sejam equacionadas as variáveis governantes;
- Aprendizagem de ciclo duplo – resulta na mudança dos valores e das normas organizacionais, bem como na estratégia e das suposições, sendo feita em simultâneo ou como consequência da mudança.

Argyris e Schön apresentam ainda um terceiro ciclo de aprendizagem, este relacionado com o processo de investigação organizacional. Ocorre quando na organização se reflecte e investiga sobre os momentos em que ocorreram ou falharam as aprendizagens, isto é, a organização e os seus membros aprendem a aprender, reflectindo sobre padrões anteriores de aprendizagem, generalizando os resultados. A este ciclo de aprendizagem os autores chamaram *deutero-learning* e possibilita que as pessoas investiguem a própria natureza da aprendizagem (Argyris & Schön, 1996).

Podemos ver em seguida uma representação gráfica, na Figura 13, destes ciclos.

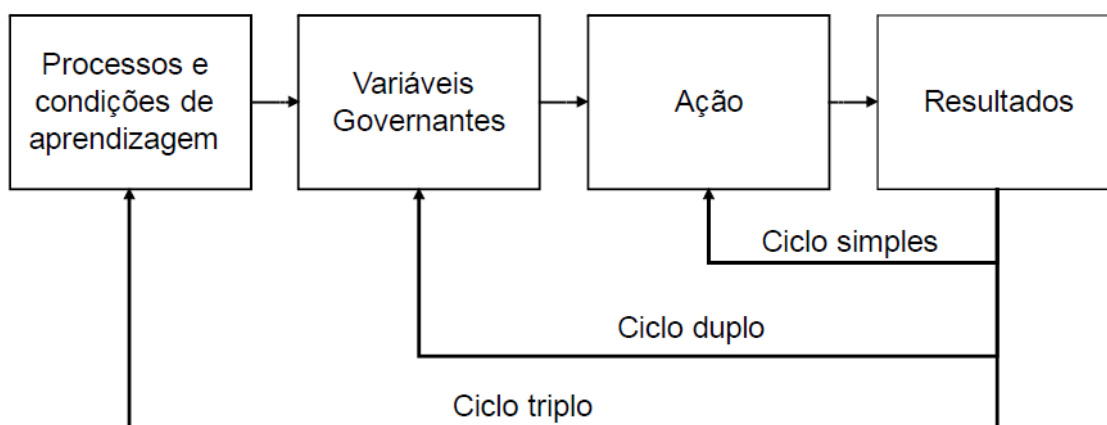


Figura 13 - Ciclos de Aprendizagem de Argyris e Schön (Adaptado de Argyris & Schön, 1996)

No contexto da Aprendizagem Organizacional e da adaptação, é essencial distinguir o conhecimento e o comportamento, nesse sentido *Fiol* e *Lyles* propõem um modelo de Aprendizagem Organizacional, em que a aprendizagem pode ser vista como resultado de acções cognitivas (desenvolvimento cognitivo), ou por acções comportamentais (desenvolvimento comportamental) (Fiol & Lyles, 1985).

As autoras apresentam um conjunto de situações que ilustram a combinação entre as alterações cognitivas e comportamentais, cuja representação gráfica pode ser observada na Figura 14 (Fiol & Lyles, 1985):

- Situação A – ocorrem poucas mudanças cognitivas e poucas mudanças comportamentais;
- Situação B – poucas mudanças cognitivas e grandes mudanças comportamentais;
- Situação C – grandes mudanças cognitivas e poucas mudanças comportamentais;
- Situação D – grandes mudanças cognitivas e grandes mudanças comportamentais.

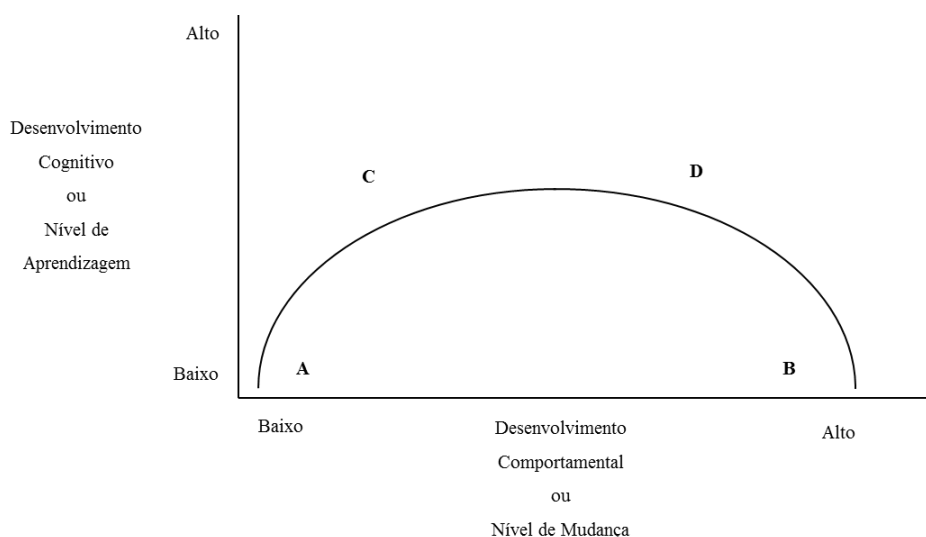


Figura 14 – Mudanças cognitivas e comportamentais (Adaptado de Fiol & Lyles, 1985)

De forma complementar, (Fernandes, 2007) indica que a situação A é típica de empresas burocráticas e com formas de funcionamento rígidas, onde quase não ocorrem nem aprendizagem, nem mudanças, estando neste caso em meios estáveis e previsíveis. Na situação B encontram-se organizações com constante mudança ao nível estratégico, mas com pouca aprendizagem resultante dessas alterações. A autora dá como exemplo organizações que estando em crise procuram apenas reduzir a crise sem preocupações na adopção de estratégias resultantes do conhecimento proveniente dessas alterações. A situação C refere-se a organizações inseridas em ambientes turbulentos com constante necessidade de inovação, mas sujeitas ao risco de perda de orientação estratégica. Por último, a situação D é típica de organizações com regras pouco definidas, podendo assim retirar partido de uma rápida aprendizagem e serem receptivas à mudança.

Fiol e Lyles (Fiol & Lyles, 1985), consideram que, no âmbito organizacional, a mudança implica alteração do comportamento da pessoa, enquanto a aprendizagem está ligada ao desenvolvimento cognitivo. Referem que a mudança não implica necessariamente aprendizagem e que mudança e aprendizagem são dimensões distintas que podem ou não ocorrer simultaneamente.

Também *Garvin* defende princípios semelhantes, afirmando que a Aprendizagem Organizacional pode ser vista em três fases (Garvin, 1993):

- Cognitiva: em que os membros da organização são expostos a novas ideias, ampliam os seus conhecimentos e começam a pensar de maneira diferente;
- Comportamental: os funcionários passam a internalizar novas ideias e a alterar o seu comportamento;
- Melhoria do desempenho: com mudanças de comportamento que acarretam melhorias quantificáveis nos resultados – qualidade superior, melhor entrega, aumento da participação de mercado e outros ganhos tangíveis.

Para o autor, sob o lema de que o que não pode ser medido, não pode ser gerido, os ‘três Ms’ (*Meaning, Management e Measurement*), têm de ser considerados para que a aprendizagem possa ser de facto uma realidade.

Garvin indica como habilidades necessárias para que as organizações aprendam, cinco actividades principais (Garvin, 1993):

- solução de problemas através de métodos sistemáticos - utilização de métodos científicos e não por estimativas, para o diagnóstico de problemas (como o ciclo *PDCA – Plan-Do-Check-Act*), recorrendo a dados e factos (Gestão Baseada em Factos) e pela utilização de ferramentas estatísticas (histogramas, gráficos, correlações, diagramas de causa efeito);
- experimentação – procura sistemática e teste de novos conhecimentos;
- aprendizagem com as próprias experiências – as organizações deve analisar os seus próprios sucessos e os fracassos, avaliá-los de forma sistemática, retirar deles conclusões e registá-los de forma a que estejam disponíveis para toda a organização. A criação de repositórios destes eventos pode acelerar o processo de aprendizagem;
- aprendizagem com os outros – por vezes os melhores *insights* decorrem da observação do meio externo;
- transferência de conhecimentos – a aprendizagem deve ser disseminada, de forma rápida e eficiente por toda a organização, com recurso a mecanismos que estimulam o processo como apresentações escritas, orais e visuais, visitas, entre outras.

Para o autor, a organização que aprende é aquela que possui habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e com capacidade de modificar o seu próprio comportamento, de forma a reflectir os novos conhecimento e ideias, sem que estas mudanças ocorram de facto, tudo se limita a potencial de melhoria (Garvin, 1993).

Em diversas situações tendemos a dividir os problemas com que nos deparamos, para que nos seja possível resolvê-los e tratar dessa forma assuntos mais complexos. Mas, para *Peter Senge*, este tipo de abordagem faz com que deixemos de ter a visão geral e ao mesmo tempo ver quais as consequências macro das nossas acções (Senge, 1990). Segundo o autor devemos promover a capacidade de ver o mundo como um sistema de forças ligadas entre si, estando assim em condições de formar as organizações que aprendem, nas quais as pessoas colocarão objectivos mais altos, aprenderão a criar os resultados desejados e a usar novos e elevados padrões de raciocínio, enfim, onde as pessoas aprenderão continuamente a aprender em grupo. Na sua obra “*A Quinta Disciplina*”, *Senge* define o termo *Disciplina* como “*um conjunto de técnicas que devem ser estudadas e dominadas para serem postas em prática*” (Senge, 1990). Afirma ainda

que são cinco as disciplinas que vêm convergindo para facilitar a inovação nas organizações que aprendem, e que embora desenvolvidas separadamente, cada uma delas é crucial para o sucesso das outras quatro. São elas:

- Domínio Pessoal;
- Modelos Mentais;
- Objectivo Comum (visão partilhada);
- Aprendizagem em Grupo;
- Raciocínio Sistémico (a quinta disciplina – a base da organização que aprende).

Vejam, segundo *Peter Senge* (1990), em pormenor cada uma delas.

O *Domínio Pessoal* implica um alto grau de proficiência e capacidade de produzir os resultados desejados, procurar fazer da vida um trabalho criativo, viver a vida de um ponto de vista criativo, em contraposição a um reactivo. Devemos ter sempre presente a missão, o que é realmente importante para nós, à luz da realidade do momento. A junção do objectivo (o que desejamos) com uma imagem clara da realidade (onde estamos em relação ao que desejamos) gera o que o autor denomina de "*tensão criativa*".

A segunda disciplina, os *Modelos Mentais*, são ideias profundamente enraizadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam a nossa forma de encarar o mundo e as nossas atitudes, sendo que por vezes, não temos mesmo consciência da influência que têm no nosso comportamento. Para o autor, a aprendizagem resulta em mudanças de atitude, e não simplesmente na assimilação de novas informações e formação de novas ideias, e por isso é fundamental que se reconheça a diferença entre teoria defendida e teoria adoptada (praticada).

Não faz sentido falar de uma de Aprendizagem Organizacional, se a organização não tiver objectivos, valores e missão que sejam partilhados e difundidos por todos, esta é a terceira disciplina: *Objectivo Comum* (ou visão partilhada). Na visão do autor cria um sentimento de colectividade que atravessa toda a organização e dá coerência às diversas actividades. Promove entre todos a ideia de que não é a "*organização deles*", como o objectivo é comum, passa a ser a "*nossa organização*", estimulando assim os objectivos individuais. Mais ainda, este sentido de participação de todos no objectivo comum, faz

com que a posição perante os objectivos, deixe de ser a de obediência, passando a ser a de compromisso.

Senge apresenta a quarta disciplina - *Aprendizagem em Grupo*, como sendo um processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam. Para que essa aprendizagem aconteça o autor refere como fundamental que se considerem três dimensões, analisar com discernimento as questões complexas - canalizar o potencial de muitas mentes de maneira que a inteligência em conjunto seja maior que a individual; promover as acções inovadoras de forma coordenada - cada membro deve ter a consciência de que faz parte de uma equipa e age de modo a complementar as acções dos outros integrantes do grupo; e considerar a influência dos membros de um grupo sobre outros grupos - a maioria das decisões tomadas por equipas de nível mais alto são executadas por outras equipas, dessa maneira, uma equipa deve ajudar as outras, difundindo as técnicas da aprendizagem em grupo. A aprendizagem em grupo requer a prática do diálogo e da discussão, no diálogo, diferentes ideias são apresentadas como um meio para se chegar a uma nova ideia. Na discussão, as decisões são tomadas.

Por último o autor apresenta a quinta disciplina, o *Raciocínio Sistémico*. A essência do raciocínio sistémico está na mudança de mentalidade, o que se traduz por considerar inter-relações, em vez de cadeias lineares de causa-efeito, e processos de mudança em vez de processos imutáveis. No raciocínio sistémico, procura-se o “*feedback*” como um conceito mais amplo, significando qualquer fluxo de influência recíproca, uma vez que toda e qualquer influência é, ao mesmo tempo, causa e efeito - a influência jamais tem um único sentido.

Em forma de resumo, o autor refere que o raciocínio sistémico precisa das outras quatro disciplinas: o objectivo comum para conseguir um envolvimento a longo prazo; os modelos mentais para detectar as falhas na nossa maneira actual de ver o mundo; a aprendizagem em grupo para que as pessoas possam ver mais além dos limites das suas perspectivas pessoais; e domínio pessoal para nos motivar a procurar continuamente como as nossas acções afectam o mundo em que vivemos.

Se procurarmos a definição do que é aprender: “*Ir adquirindo o conhecimento de.*”⁵, podemos assumir que o conhecimento contribui para a aprendizagem, e de igual forma, a aprendizagem necessita do conhecimento, existe entre ambos uma dependência. De facto para que possamos aprender, necessitamos do conhecimento de outros.

Podemos observar esta realidade nas mais diversas situações, nas vivências individuais, e claro que também nas organizações. O conhecimento individual, é aquele que é pertença do indivíduo, fruto de relações causa-efeito, de experiências vividas, de informações contextuais e da capacidade interpretativa de uma pessoa, proporcionando uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações (Serrano & Fialho, 2003). Por criação de conhecimento organizacional entende-se a capacidade que uma organização tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Observa-se que os conceitos sobre a Aprendizagem Organizacional são genéricos, no entanto, a maioria das definições é complementar e não fundamentalmente original ou conceptualmente diferente. Podemos encontrar um resumo, das teorias e seus autores na Tabela 10.

Tabela 10 – Tabela Resumo da Aprendizagem Organizacional

Perspectivas da Aprendizagem Organizacional	Características
Teoria Comportamental <i>Cyert e March</i> (1963)	Aprendizagem organizacional depende da análise na tomada de decisão A empresa deve ser vista como um sistema racional adaptativo que aprende com a experiência.
Teoria da Aprendizagem Organizacional <i>Cangelosi e Dill</i> (1965)	A Aprendizagem Organizacional ocorre em função do <i>stress</i> Considerar as interações entre a aprendizagem individual e a Aprendizagem Organizacional, analisando como as características ambientais, organizacionais e humanas contribuíam para a aprendizagem.

⁵ <http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=aprender>

	<p>Apresentam três tipos de <i>stress</i> (Cangelosi & Dill, 1965):</p> <p><i>Stress</i> de desconforto – reflectindo o esforço despendido pelas organizações para entenderem a complexidade e a incerteza do meio, que lhe permita tomar as melhores decisões;</p> <p><i>Stress</i> de desempenho – reflectindo o diferencial entre os objectivos pretendidos e alcançados;</p> <p><i>Stress</i> disjuntivo – reflectindo os conflitos entre os indivíduos e os grupos.</p>
<p>Mudanças Cognitivas e Comportamentais de <i>Fiol</i> e <i>Lyles</i> (1985)</p>	<p>A aprendizagem pode ser vista como resultado de acções cognitivas (desenvolvimento cognitivo), ou por acções comportamentais (desenvolvimento comportamental)</p> <p>Situações que ilustram a combinação entre as alterações cognitivas e comportamentais:</p> <p>ocorrem poucas mudanças cognitivas e poucas mudanças comportamentais - empresas burocráticas e com formas de funcionamento rígidas, onde quase não ocorrem nem aprendizagem, nem mudanças, estando neste caso em meios estáveis e previsíveis;</p> <p>poucas mudanças cognitivas e grandes mudanças comportamentais - organizações com constante mudança ao nível estratégico, mas como pouca aprendizagem resultante dessas alterações. Organizações que estando em crise procuram apenas reduzir a crise sem preocupações na adopção de estratégias resultantes do conhecimento proveniente dessas alterações;</p> <p>grandes mudanças cognitivas e poucas mudanças comportamentais - organizações inseridas em ambientes turbulentos com constante necessidade de inovação, mas sujeitas ao risco de perda de orientação estratégica;</p> <p>grandes mudanças cognitivas e grandes mudanças comportamentais - organizações com regras pouco definidas, podendo assim retirar partido de uma rápida aprendizagem e serem receptivas à mudança.</p>

<p>Teoria da Acção de <i>Argyris</i> e <i>Schön</i> (1996)</p>	<p>A aprendizagem compreende cognição (conhecimento) e acção (comportamento)</p> <p>Mapas mentais de como planear, implementar e avaliar suas acções, embora muitas vezes agem de maneira diferente do que pensam (teoria declarada/adoptada vs teoria em uso)</p> <p style="padding-left: 40px;">Teoria declarada/adoptada – discurso</p> <p style="padding-left: 40px;">Teoria em uso – acção</p> <p>Uso – variáveis governantes (valores aceites)</p> <p>Ciclo simples – acção sem reflexão (correção).</p> <p>Ciclo duplo – repensar as variáveis governantes (regras de comportamento)</p> <p>Ciclo triplo – (deutero) aprender a aprender (processos e condições de aprendizagem).</p>
<p>As cinco disciplinas <i>Senge</i> (1990)</p>	<p>Domínio pessoal: estimular os indivíduos a desenvolver o autoconhecimento / tensão criativa.</p> <p>Modelos mentais: modificá-los para provocar um processo de adaptação e crescimento voltado para dentro da organização</p> <p>Visão compartilhada: companheirismo em torno de objectivos concretos e legítimos.</p> <p>Aprendizagem em equipa: habilidade colectiva maior que a individual.</p> <p>Capacidade para acção coordenada através de diálogo e fluxo de ideias que culminam em aprendizagem.</p> <p>Pensamento sistémico: integração das demais disciplinas num conjunto coerente – teoria e prática.</p>
<p>Organização que Aprende <i>Garvin</i> (1993)</p>	<p>A Aprendizagem Organizacional pode ser vista em três fases:</p> <p style="padding-left: 40px;">Cognitiva: em que os membros da organização são expostos a novas ideias, ampliam os seus conhecimentos e começam a pensar de maneira diferente;</p> <p style="padding-left: 40px;">Comportamental: os funcionários passam a internalizar novas ideias e a alterar o seu comportamento;</p> <p style="padding-left: 40px;">Melhoria do desempenho: com mudanças de comportamento</p>

que acarretam melhorias quantificáveis nos resultados – qualidade superior, melhor entrega, aumento da participação de mercado e outros ganhos tangíveis.

Habilidades necessárias para que as organizações aprendam:

Solução de problemas através de métodos sistemáticos;
Experimentação;
Aprendizagem com as próprias experiências;
Aprendizagem com os outros (*benchmarking*);
Transferência de conhecimentos.

Associado a estes conceitos, *Thomas Stewart* define capital intelectual como sendo composto por material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser usado para criar riqueza (Stewart, 1999).

Também *Edvinsson* e *Malone*, deram um contributo para a definição de capital intelectual, afirmando que é um capital não financeiro e que este representa em relação à organização o diferencial intangível entre o valor de mercado e o valor contabilístico. Sendo, portanto, a soma do Capital Humano e do Capital Estrutural. Para os autores, o capital humano corresponde à capacidade, ao conhecimento, à habilidade e à experiência individual que os empregados usam no âmbito da realização das suas tarefas na organização. Por sua vez, integra o capital estrutural a infra-estrutura que apoia o capital humano, ou seja, tudo o que permanece na empresa quando os empregados vão para casa (Edvinsson & Malone, 1998). Adicionalmente os autores incluem também, dentro do capital intelectual o capital de clientes, este inclui o relacionamento com clientes bem como tudo que agregue valor para os clientes da organização (Figura 15).

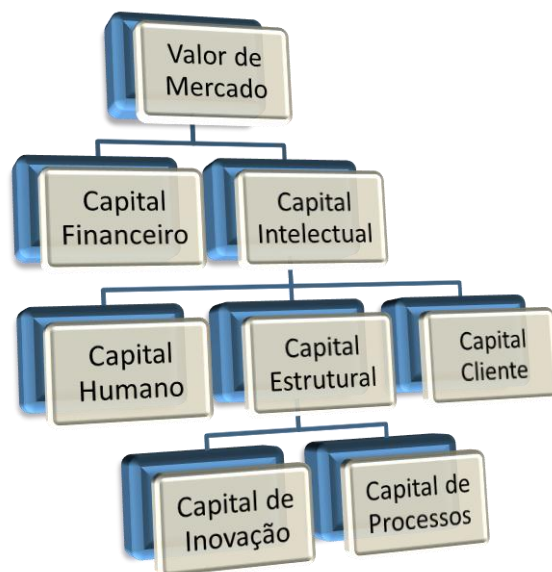


Figura 15 – Componentes do Capital Intelectual (Adaptado de Edvissonne & Malone, 1998)

Na sua abordagem ao capital intelectual, *Sveiby* divide-o em três dimensões: competência dos empregados, estrutura interna e estrutura externa (Sveiby, 1998). Para o autor a competência dos empregados revela o potencial e a capacidade intelectual dos funcionários, ao referir-se à estrutura interna o autor indica os activos intangíveis internos à empresa, que suportam a realização das actividades operacionais, e aponta como estrutura externa os activos intangíveis externos à empresa, são exemplos disso as relações estabelecida com os clientes e os fornecedores, além da imagem da marca e a reputação da empresa no mercado.

As organizações necessitam de extrair o conhecimento daqueles que o têm, colocar esse conhecimento numa forma estruturada e mantê-lo ou aprimorá-lo ao longo do tempo (Davenport & Prusak, 1998), e este deve ser incorporado no capital intelectual da organização. O intelecto profissional de uma organização, opera em quatro níveis (Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996):

- Conhecimento cognitivo (*Know-what*): é o domínio básico de uma disciplina, obtido pelos profissionais através de treino e certificações;
- Habilidades avançadas (*Know-how*): a capacidade de aplicar as regras da disciplina a problemas do mundo real;

- Compreensão sistémica (*Know-why*): conhecimento profundo da rede de relacionamentos de causa e efeito de uma disciplina;
- Criatividade auto-motivada (*Care-why*): vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso.

Para que exista aprendizagem, é necessário conhecer o contexto e dominar os elementos associadas à profissão, mas para além disso as relações que se estabelecem dentro e fora da organização, bem como a procura constante da melhoria e da inovação de forma sistémica. Uma tabela resumindo os principais contributos relatados, pode ser encontrada em seguida (Tabela 11).

Tabela 11 – Tabela resumo do Capital Intelectual

Autores	Características
<i>Thomas Stewart</i>	composto por material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser usado para criar riqueza Capital Humano Capital Estrutural
<i>Edvinsson e Malone</i>	Capital não financeiro, representa diferencial intangível entre o valor de mercado e o valor contabilístico. Capital Humano; Capital Estrutural; Capital Clientes.
<i>Sveiby</i>	divide-o em três dimensões: competência dos empregados estrutura interna e estrutura externa.
<i>Quinn, Anderson, & Finkelstein</i>	Opera em quatro níveis: Conhecimento cognitivo (<i>Know-what</i>): é o domínio básico de uma disciplina, obtido pelos profissionais através de treino e certificações; Habilidades avançadas (<i>Know-how</i>): a capacidade de aplicar as regras da disciplina a problemas do mundo real; Compreensão sistémica (<i>Know-why</i>): conhecimento profundo da rede de relacionamentos de causa e efeito de uma disciplina; Criatividade auto-motivada (<i>Care-why</i>): vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso.

Mas apesar de tudo, constata-se que muitas organizações têm dificuldade em aprender, *Senge* refere até que geralmente, quanto mais elas se esforçam para resolver os problemas, piores são os resultados. O autor refere que para ultrapassar esta situação deve-se começar por identificar as deficiências de aprendizagem (*Senge*, 1990):

- "*EU SOU O MEU CARGO*" - os membros de uma organização concentram-se apenas na sua função, eles não se sentem responsáveis pelos resultados quando na realidade, todas as funções operam em conjunto;
- "*O INIMIGO ESTÁ LÁ FORA*" – é quase sempre uma história incompleta. "*Lá fora*" e "*aqui dentro*" fazem parte de um único sistema. Devemos procurar o que usar "*aqui dentro*" para resolver os problemas que extrapolam os limites que nos separam do "*lá fora*";
- "*A ILUSÃO DE ASSUMIR O COMANDO*" – Devemos procurar ser "*proactivos*". Em vez de esperarmos que uma situação se torne incontrolável e só então tomar uma atitude (o que seria ser "*reactivo*"), devemos procurar enfrentar as dificuldades, e não esperar que elas se transformem numa crise;
- "*A FIXAÇÃO EM EVENTOS*" - as ameaças à sobrevivência das organizações e das sociedades não provêm de eventos súbitos ou repentinos (para os quais encontramos explicações imediatas, ligadas directamente aos factos, e que nos impedem de ver as mudanças a longo prazo que estão por trás desses eventos e compreender suas verdadeiras causas), mas de processos lentos e graduais;
- "*A PARÁBOLA DO SAPO ESCALDADO*" - A inadaptação às crescentes ameaças à sobrevivência, aparece constantemente nos estudos sobre fracassos empresariais, e deu origem à parábola do "*sapo escaldado*". Também nas organizações, o mecanismo interno do sapo para detectar perigos, é regulado para mudanças súbitas no seu meio-ambiente, e não lentas e graduais.

Devemos aprender a identificar processos lentos e graduais, é necessário reduzir o nosso ritmo frenético e focar a nossa atenção também nos pormenores, só escaparemos ao destino do sapo quando aprendermos a reduzir o ritmo e reflectir sobre os processos graduais, que são geralmente os que constituem os maiores perigos.

2.6 Papel das Tecnologias de Informação e Comunicação na Transferência do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento não é algo novo, na realidade a passagem de conhecimento profissional através da forma mestre – aprendiz, é já usada há séculos. A novidade nas abordagens mais recentes da Gestão do Conhecimento, vem em grande parte da actual disponibilidade das tecnologias de informação. Os progressos da tecnologia estão entre os factores que alimentam o interesse no conhecimento e na sua gestão (Davenport & Prusak, 1998). Entre os mais valiosos contributos das tecnologias de informação na Gestão do Conhecimento estão a extensão do alcance e o aumento da velocidade da transferência do conhecimento. As Tecnologias de Informação e Comunicação possibilitam que o conhecimento de uma pessoa ou de um grupo possa ser extraído, estruturado e utilizado por outros membros da organização. Desde há já algum tempo que se defende que as novas tecnologias e as abordagens de gestão contribuem para a mudança na economia ortodoxa e na gestão do intelecto profissional (Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996):

- fortalecendo a capacidade de solução de problemas dos profissionais, captando o conhecimento em sistemas e *software* (ex. os sistemas de apoio à decisão no investimento);
- superando a relutância dos profissionais em partilhar as informações, a partilha de informação é crítica, pois os activos intelectuais, ao contrário dos activos físicos, aumentam de valor com o uso (um dos princípios básicos da teoria da comunicação afirma que os benefícios potenciais da rede crescem geometricamente à medida que aumenta a quantidade de nós interconectados);
- organizando em torno do intelecto, com os activos intelectuais, os diferentes profissionais oferecem soluções personalizadas para um fluxo infindável de problemas.

O assumir que as Tecnologias de Informação e Comunicação podem ter um contributo chave, na criação do conhecimento, pode contribuir para que otimizar a Gestão do Conhecimento, com consequentes melhorias ao nível da produtividade nas organizações. Mas as tecnologias por si só não são a solução. Os executivos e os profissionais, precisam de analisar quais as informações relevantes para o seu trabalho e

quais os dados que precisam: primeiro, para saberem o que estão a fazer; depois para serem capazes de decidir o que deveriam estar a fazer; e, finalmente para avaliar a qualidade do seu desempenho. Até que seja assim, os departamentos responsáveis pelos sistemas de informação continuarão a ser centros de custos, em vez de se transformarem nos centros de resultados que poderiam ser (Druker, 1988). No mesmo sentido, (Davenport & Prusak, 1998) afirmam que tecnólogos deveriam colocar ênfase na questão de como tornar o conteúdo do conhecimento mais apelativo e como persuadir os possuidores do conhecimento a colocá-lo em bases de conhecimento.

A necessidade de captação, armazenamento e distribuição de conhecimento conduziu ao desenvolvimento de novas tecnologias. Cada novo avanço nas tecnologias de comunicação e aprendizagem, aumenta a possibilidade de captação e distribuição de conhecimento. As novas tecnologias desempenham um papel importante na codificação do conhecimento, tornando cada vez mais promissoras as perspectivas dessas actividades (Davenport & Prusak, 1998).

Tradicionalmente os sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação entraram nas organizações para dar suporte aos processos. Hoje, o grande desafio é que passem a dar suporte às competências profissionais dos indivíduos e transformar a sua adopção para que esta seja mais colectiva. As organizações deverão começar a desenvolver sistemas de informação para apoiar a maneira como as pessoas de facto trabalham (Brown, 1991). Isto representa um grande desafio, modelar o comportamento que os profissionais das organizações precisam de ter num ambiente cada vez mais competitivo – num contexto de grande pressão e em constante mudança. A utilização de sistemas e tecnologias de informação, não podem ficar apenas dentro do quadro das tarefas operacionais, devem agregar valor para as novas formas de comunicação, de conversação e de aprendizagem *on-the-job*, apoiar as comunidades de prática, e fornecer acesso às ideias e experiências necessárias ao dia-a-dia da vida organizacional. A empresa bem-sucedida do futuro deve compreender como as pessoas de facto trabalham e como a tecnologia pode ajudá-las a trabalhar com mais eficácia (Brown, 1991). No mesmo sentido *Nonaka* defende que, quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes multiplicam-se e os produtos ficam obsoletos da noite para o dia, as empresas de sucesso são aquelas que, de forma consistente, criam novos

conhecimentos, disseminam-nos profusamente em toda a organização e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos (Nonaka, 1991).

Como afirmado por *Davenport e Prusak*, “*A capacidade dos computadores tem pouca relevância para o trabalho do conhecimento, mas os recursos de comunicação e armazenamento de computadores ligados em rede fazem deles propiciadores do conhecimento*” (Davenport & Prusak, 1998), isto reforça o papel que os recursos humanos têm na Gestão do Conhecimento, como o activo mais importante.

Sem a aquisição de conhecimento, a transferência de conhecimento não faz sentido. Enquanto a transferência de conhecimento pode ser promovida pela tecnologia, a aquisição do conhecimento deve ser orientada pelas pessoas, pelo que os sistemas devem ser desenvolvidos centrados nas pessoas, e não centrado na tecnologia (Beazley, Boenisch, & Harden, 2002). No mesmo sentido, *Brown* indica que muitos dos sistemas de informação baseiam-se em instruções formais de trabalho, e não nas práticas informais de importância fundamental para a sua execução, muitos deles pioram as situações em vez de as melhorar. Como consequência, ignora-se ou elimina-se esse importante manancial de Aprendizagem Organizacional (Brown, 1991).

As Tecnologias de Informação e Comunicação continuam a ser componentes importantes na forma como as pessoas e as organizações operam. Os sucessivos avanços nas TIC tornam-nas elementos importantes, promovendo mudanças contínuas e às vezes imprevisíveis para as estruturas organizacionais e processos, incluindo serviços prestados, práticas de gestão e de governança (Berce, Lanfranco, & Vehovar, 2008). A evolução tecnológica permite uma enorme liberdade para o pensamento criativo e uma enorme expansão dos relacionamentos, mas também como um efeito multiplicador na promoção de processos colaborativos (Lins, 2003). Também para *Quinn, Anderson, & Finkelstein* (1996) as tecnologias de informação capacitam os profissionais a estender o seu desempenho além dos seus limites pessoais, permitindo-lhes realizar dentro da organização mais do que conseguiriam de forma isolada.

O investimento em tecnologias de informação, pode ser visto como uma medida de progresso em relação à missão da organização, *Sveiby* fala sobre a criação e monitorização de uma estratégia orientada para o conhecimento, para isso propõe um *Monitor de Activos Intangíveis* (Sveiby, 1998), alguns representados na Tabela 12,

composto por um conjunto de indicadores relevantes, que são depois escolhidos dependendo da estratégia da empresa.

Tabela 12 – Monitorização de Activos intangíveis (Adaptado de Sveiby, 1998)

Ação	Relação com o activo intangível	Forma de monitorização
<i>Gestão da Competência</i>	<i>Benefício</i>	<i>Indicador</i>
Recrutar de forma criteriosa jovens brilhantes cuja adaptação seja fácil.	Promove a entrada de competências e novas energias; fortalece a cultura.	Taxa de iniciantes, dividida em iniciantes com nível superior e outros iniciantes.
Oferecer carreiras do tipo "crescer ou sair";	Os indivíduos são incentivados a manter uma curva acentuada de aprendizagem ou a deixar a empresa.	Graduação individual.
Elaborar mapas de competência.	Identifica competências.	Número de pessoas em cada categoria e antiguidade na profissão.
Criar fidelização para evitar que as pessoas deixem a empresa.	A empresa não perde competência para os concorrentes.	Pesquisas de opinião sobre a atitude; rotatividade de pessoal.
Estabelecer relações pessoais com alguns clientes seleccionados.	Gera entrada de Conhecimento.	Proporção de clientes que contribuem para o aumento das competências.
Permitir que os jovens aprendam com os mais velhos em relações do tipo mestre-aprendiz.	Possibilita a tradição do Conhecimento Tácito.	Pesquisas de opinião sobre a atitude.
Criar um sistema para troca de informações.	Sustenta a combinação de conhecimentos .	Nível de investimento em tecnologia de informação.
Preservar a imagem como um activo importante.	Reduz os custos de <i>Marketing</i> .	Dinheiro gasto, tempo utilizado; índice de clientes satisfeitos.
Tratar os ex-funcionários com prestígio.	Retém os relacionamentos que melhoram a imagem, em vez de prejudicá-la; pode também levar a relacionamentos com novos clientes.	Pesquisas de opinião.

Embora seja possível estabelecer paralelismos com vários dos elementos propostos neste Monitor de Activos Intangíveis, em particular um dos apresentados segue em linha com este trabalho: na gestão da estrutura interna – *criar um sistema para troca de informações* – o benefício obtido – *sustenta a combinação de conhecimentos* – o indicador a observar – *nível de investimento em tecnologia de informação*.

As TIC podem abrir novos caminhos na Gestão do Conhecimento e desempenham um papel importante na superação dos desafios existentes relacionadas com a partilha, troca e divulgação de Gestão do Conhecimento. O crescente aumento que se verifica nos níveis de utilização da *Internet* e das redes de computadores é uma manifestação da importância crescente da tecnologia nas comunicações e na procura de conhecimento, também os computadores e as redes compõem uma estrutura potencial para o intercâmbio do conhecimento e importantes oportunidades para a sua gestão (Davenport & Prusak, 1998). Estes autores referem ainda que, o uso destes recursos propicia às pessoas mecanismos para a troca de conhecimentos, apresentando como exemplo o correio electrónico, *Internet* e *intranets*, potenciando a existência de mercados virtuais de conhecimento.

Como é normalmente aceite, uma parte importante do conhecimento não é explícito, mas tácito. Isto verifica-se no conhecimento do negócio imobiliário, onde uma grande parte das boas práticas é transferida sem estar documentada em livros, papéis ou documentos. As TIC auxiliam e são mesmo necessárias para uma boa Gestão do Conhecimento. A infra-estrutura de transferência de Conhecimento Tácito pode incluir (mas não se limitar à) tecnologia electrónica, esta pode ser observada pelo esforço que muitas organizações fazem em registar digitalmente, as histórias e a experiência dos seus membros mais antigos, antes que eles deixem a organização. Como regra geral, porém quanto mais rico e tácito for o conhecimento, mais a tecnologia deverá ser usada para possibilitar às pessoas partilhar aquele conhecimento directamente (Davenport & Prusak, 1998).

Segundo *Stewart* são as organizações que procuram inovações, realizando investigação, simulações e criando negócios a partir do conhecimento, que muitas vezes se tornam distribuidoras de informações, e quando associam a informação e as tecnologias de informação, as organizações desenvolvem formas de substituir investimentos em activos físicos, por activos intelectuais (Stewart, 1999).

Um contributo relevante oferecido pelas TIC é a possibilidade destas permitirem, através da modelação, armazenar registos referentes à forma como o negócio é realizado. A modelação é uma das principais tarefas que suportam por um lado o entendimento, a análise e melhoria dos processos de negócio (reengenharia de processos), estrutura organizacional em geral e a estrutura e os processos relacionados com a Gestão do Conhecimento em particular; por outro lado a modelação suporta também o projecto, a implementação e gestão de sistemas de informação, em particular os relacionados com a Gestão do Conhecimento (Maier, 2007).

Existem diversas possibilidades para a modelação de processos, mas na essência o que elas fornecem é uma notação compreensível por todos os actores do negócio, desde o analista de negócio que cria um esboço inicial dos processos, passando pelos elementos que dentro da organização têm responsabilidades ao nível tecnológico, no desenvolvimento de soluções que implementam os referidos processo, até às pessoas que no negócio gerem e avaliam tais processos (White, 2004).

Outro aspecto relevante a nível tecnológico relaciona-se com a evolução das potencialidades oferecidas, em particular através de novas formas estruturadas de armazenamento, motivando assim grandes mudanças (Druker, 1988), (Davenport & Prusak, 1998), (Sveiby, 1998). O mundo digital permite uma maior capacidade e velocidade de armazenamento e disponibilização de informações, a possibilidade de interacção em tempo real e integração de múltiplos formatos (por exemplo texto, imagem, áudio, vídeo, e respectivas associações entre eles), representam novas formas de trabalho e novas oportunidades.

A mera existência do conhecimento em alguma parte da organização é de pouca ajuda, ele só é um activo organizacional valioso quando está acessível, o seu valor aumenta na proporção do grau de acessibilidade (Davenport & Prusak, 1998). Na maior parte das vezes, as pessoas não se apercebem do conhecimento que realmente possuem. Nem de como esse conhecimento pode ser útil, quer para elas próprias quer para outras pessoas, bem como para as organizações que representam, recordemos as palavras de *Michel Polany*, um dos pioneiros no conceito de Conhecimento Tácito, “*sabemos mais do que somos capazes de dizer*” (Polany, 1967). No passado foi dada muita importância ao Conhecimento Explícito, e relegada para segundo plano a importância do Conhecimento

Tácito. Na verdade, o Conhecimento Tácito, muitas vezes acaba por ser o conhecimento mais valioso numa organização.

A investigação sobre Conhecimento Tácito não só pode ajudar a explorar e utilizar o conhecimento humano, como a potenciar a captura do conhecimento individual, favorecendo a partilha do conhecimento (Li, 2007). O grande objectivo da Gestão do Conhecimento, é que possibilite a reutilização do conhecimento. Segundo *Lynne Markus*, o processo de reutilização do conhecimento envolve as seguintes fases: captura e documentação, armazenamento, e distribuição ou divulgação e finalmente a sua reutilização (Markus, 2001). No estudo sobre transferência de conhecimento *Lochhead & Stephens* (2004), definem estratégias de transferência de conhecimento como as acções concertadas, programas, sistemas ou iniciativas destinadas a reter, partilhar ou transferir informações, habilidades e conhecimentos entre os funcionários dentro de uma organização, ou entre entidades separadas de uma organização que tenha várias localizações. Nas organizações as pessoas agem de forma colectiva, mas aprendem individualmente, esta frustração da Aprendizagem Organizacional deve-se ao facto de os gestores disporem de poucas ferramentas para captar a experiência institucional e disseminarem os seus ensinamentos (Kleiner & Roth, 1997). É necessário criar condições para que as pessoas se sintam motivadas e confortáveis na participação de cada uma das fases, bem como com todos os elementos envolvidos. Nos ambientes de diversidade cognitiva, a mensagem que é emitida nem sempre é a mensagem recebida. Algumas pessoas respondem bem aos factos, números ou estatísticas, outras preferem casos específicos, e algumas recebem com maior agrado apresentações gráficas. Para que a mensagem seja de facto recebida, ela deve ser transmitida na “*linguagem*” do destinatário (Leonard & Straus, 1997). Segundo *Lins*, existem elementos cognitivos, centrados nos modelos mentais, esquemas conceptuais, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista; e elementos técnicos, que incluem experiência concreta, capacidade técnica e capacidades práticas (Lins, 2003).

Na verdade os funcionários constantemente improvisam ou inventam novos métodos para tratar dificuldades inesperadas e para resolver problemas imediatos. As pessoas usam as instruções para compreender os objectivos de uma actividade específica, mas para atingir os objectivos, inventam constantemente novas práticas de trabalho para resolver as contingências do momento. As empresas dispõem de uma extraordinária

capacidade de inovação, se de algum modo, forem capazes de captar essas fontes de inovação e delas obter conhecimento (Brown, 1991). Na maioria dos casos, as ideias geradas pelos funcionários na execução das respectivas tarefas, perdem-se para a organização como um todo, alguns talvez as partilhem informalmente com o seu grupo de colegas, mas essas ideias informais sobre o trabalho raramente se disseminam além do grupo local.

Com o intuito de alargar esse conhecimento, muitas empresas distribuem histórias (nalguns casos em formato de vídeo), que relatam importantes eventos sobre negócios, como por exemplo, a forma com se conseguiu fechar uma grande venda (Davenport & Prusak, 1998). Esta estratégia baseia-se na velha prática de narração de histórias comunitárias, desde os primórdios da civilização, que os membros das tribos se reuniam, para repetir histórias de eventos importantes. Para *Kleiner e Roth* as histórias de aprendizagem apresentam diversos pontos positivos (Kleiner & Roth, 1997):

- promovem a confiança: as pessoas que supunham que as suas opiniões eram ignoradas, vêem-nas validadas, quando as encontram no documento; um não isolamento: ao verem que existem outras pessoas que pensam e se esforçam de forma semelhante, para um melhor futuro para si e para a empresa; e novas oportunidades para a reflexão colectiva: permitem desenvolver um nível mais alto de confiança recíproca, que propicia uma aprendizagem colectiva, já que esta depende de uma partilha franca de ideias;
- emergem temas sobre os quais as pessoas querem reflectir, mas não tiveram coragem de discutir abertamente: o documento que reúne os contributos, de forma não identificada na coluna da direita, favorece a conversa sobre temas mais difíceis;
- mostram-se bem sucedidas na transferência de conhecimento entre diferentes áreas da empresa: promovem a capacidade de descobrir o raciocínio e aplicar as novas ideias às peculiaridades das suas próprias iniciativas;
- ajudam a construir um corpo de conhecimentos gerais sobre a gestão – sobre o que é ou não eficaz: uma lição recorrente é a que resultados tangíveis (como retorno financeiro), muitas vezes têm origem em recursos intangíveis (como a cultura organizacional).

O conhecimento desenvolve-se ao longo do tempo, através das experiências e abrange o que aprendemos em cursos, livros e também da aprendizagem informal. A Tabela 13, apresenta exemplos de como o uso da Gestão do Conhecimento através das experiências, foi feito por diversas empresas.

Tabela 13 – Gestão do Conhecimento através de experiências.

Nome	Descrição	Fonte
<i>Learning History (Center for Organizational Learning - MIT)</i>	Narrativa escrita pelos actores organizacionais, de episódios que ocorreram na organização	(Kleiner & Roth, 1997)
<i>CBR - Case-based reasoning (HP)</i>	Ferramenta de raciocínio baseado em casos para reunir todo o conhecimento de suporte técnico e torna-lo disponível para o pessoal de todo o mundo.	(Davenport & Prusak, 1998)
Livros de Conhecimento de Engenharia (Chrysler)	Arquivos de computador que representam uma memória electrónica do conhecimento obtido pelas equipas automobilísticas.	(Davenport & Prusak, 1998)
<i>CALL – Center for Army Lessons Learned (Exército do Estados Unidos)</i>	Usado para descrever situações reais experimentadas.	(Davenport & Prusak, 1998)
<i>AAR – After Action Review (Exército do Estados Unidos)</i>	Exame do que supostamente ocorreria numa missão e do que efectivamente ocorreu.	(Davenport & Prusak, 1998)
Programa de Trabalho em Equipa Virtual (BP)	Inicialmente o objectivo era construir uma rede de pessoas, que evoluiu para um repositório de soluções encontradas para problemas frequentes.	(Davenport & Prusak, 1998)
<i>Sandia National Laboratories (Novo México)</i>	Gravação em vídeo de especialistas e posterior transcrição.	(Davenport & Prusak, 1998)
<i>Knowledge Highway (Hughes Space Communication - USA)</i>	Estruturar padrões de Conhecimento Tácito e reunir soluções num repositório.	(Davenport & Prusak, 1998)
<i>Excelência em Acção (Verifone - HP)</i>	São distribuídas histórias pelos funcionários, de comportamento empresarial desejável.	(Davenport & Prusak, 1998)
<i>Business Navigator (Skandia)</i>	Apresenta cerca de trinta indicadores chave em diversas áreas (financeiro, cliente, processos, humanos, desenvolvimento/renovação), monitorados anualmente a nível interno.	(Sveiby, 1998)

O conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado ao nível do grupo através de discussões, partilha de experiências, e observação – a interacção no grupo propicia um contexto comum em que os indivíduos podem interagir entre si (Nonaka & Takeuchi, 1997). No entanto as organizações têm muitas vezes de conseguir ultrapassar elementos que de alguma forma possam limitar a transferência do conhecimento. Na Tabela 14, estão indicados alguns desses elementos que funcionam como atritos à transferência, bem como possíveis acções que as organizações podem tomar no sentido de os ultrapassar.

Tabela 14 – Factores inibidores da transferência de conhecimento (Adaptado de Davenport & Prusak, 1998)

Atritos	Soluções possíveis
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões frente a frente.
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através da educação, discussão, publicações, trabalho em equipa e rotação de funções.
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de conversa, relatos de conferências.
Status e recompensas que vão para os possuidores de conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados na partilha
Falta de capacidade de absorção pelos receptores	Educar os funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para a aprendizagem; basear as contratações na abertura de ideias
Crença que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância com erros ou necessidades de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de <i>status</i> por não se saber tudo.

A transferência de conhecimento envolve duas acções: transmissão (envio ou representação de conhecimento a um receptor potencial) e absorção por essa pessoa ou grupo. Se o conhecimento não for absorvido, ele não é transferido, a mera disponibilização do conhecimento não é em si transferência. Mais ainda, a transmissão e

a absorção do conhecimento juntas não têm valor se não levarem a uma mudança de comportamento ou ao desenvolvimento de uma nova ideia que leve a um novo comportamento (Davenport & Prusak, 1998). Ter um *insight* ou um palpite altamente pessoal tem pouco valor para a organização, a não ser que indivíduo possa convertê-lo em Conhecimento Explícito, permitindo assim que ele seja partilhado com os outros indivíduos da organização (Nonaka & Takeuchi, 1997).

As pessoas enfrentam um mundo influenciado pela utilização das TIC, é consequência lógica que estas devam ser consideradas como suporte à aprendizagem através de ambientes virtuais, alguns contributos que acompanham esta ideia encontram-se na Tabela 15.

Tabela 15 – As TIC e a Transferência do Conhecimento.

Autores	O digital na transferência do Conhecimento
Davenport & Prusak, 1998	Os progressos da tecnologia de informação estão entre os factores que alimentam o interesse no conhecimento e na sua gestão, promovendo a extensão do alcance e o aumento da velocidade da transferência do conhecimento; As tecnologias de informação possibilitam que o conhecimento de uma pessoa ou de um grupo possa ser extraído, estruturado e utilizado por outros membros da organização.
Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996	Fortalecendo a capacidade de solução de problemas dos profissionais, captando o conhecimento em sistemas e software (ex. os sistemas de apoio às decisões de investimento); Superando a relutância dos profissionais em partilhar as informações, a partilha de informação é crítica, pois os activos intelectuais, ao contrário dos activos físicos, aumentam de valor com o uso (um dos princípios básicos da teoria da comunicação afirma que os benefícios potenciais da rede crescem geometricamente à medida que aumenta a quantidade de nós interconectados); Organizando em torno do intelecto, com os activos intelectuais, os diferentes profissionais oferecem soluções personalizadas para um fluxo infindável de problemas.
Brown, 1991	As organizações começarão a desenvolver sistemas de informação para apoiar a maneira como as pessoas de facto trabalham
Beazley, Boenisch, & Harden, 2002	Transferência de conhecimento pode ser promovida pela tecnologia
Sveiby 1998	O investimento em tecnologias de informação, pode ser visto como uma medida de progresso em relação à missão da organização

A transferência de conhecimento inclui a utilização das tecnologia de informação, baseada em sistemas de gestão de bases de dados, *intranets*, *groupware*, destinada a apoiar a troca de conhecimentos entre os indivíduos, e de forma permanente documentar e manter o conhecimento que é vital para o desempenho dos negócios. O Conhecimento Explícito pode ser embutido em procedimentos ou representado em documentos e bases de dados, e transferido como uma razoável eficácia, a transferência de Conhecimento Tácito geralmente exige intenso contacto pessoal. A competência é transferida com mais eficácia quando o receptor participa no processo (Sveiby, 1998). Uma implementação bem-sucedida ao nível da Gestão do Conhecimento representa uma fusão harmoniosa de capacidades de infra-estrutura e processo, incluindo tecnologia, cultura e estrutura organizacional (Lee & Lan, 2011).

2.7 Resumo do Capítulo

Neste capítulo efectuamos um enquadramento teórico sobre a Gestão do Conhecimento, de modo a obtermos um entendimento sobre os problemas e as respostas propostas pelos investigadores.

Iniciamos o capítulo com uma visão geral do tema, e apresentando definições para os termos dados, informação e conhecimento, passando em seguida às dimensões do conhecimento. Existem duas dimensões no processo de criação do conhecimento. Uma epistemológica, que apresenta a distinção entre o Conhecimento Tácito e o Conhecimento Explícito. O Conhecimento Tácito é pessoal e ligado às experiências individuais, logo mais difícil de ser formalizado e partilhado. O Conhecimento Explícito pode ser facilmente partilhado, de várias formas como por exemplo documentos ou estruturas formais de dados. A outra dimensão ontológica, engloba as entidades criadoras de conhecimento – os indivíduos, os grupos e as organizações.

De seguida, analisámos os ciclos de Gestão do Conhecimento, apresentando-os nas perspectivas de importantes investigadores na área. Constatou-se que, existem momentos que podem ser considerados comuns a todos eles. Fases como a aquisição, o registo, a distribuição e a utilização, são preocupações horizontais a todos os ciclos

apresentados. Esta situação promoveu até uma proposta para um Ciclo Integrado, formulada por *Dalkir*.

O ponto seguinte do capítulo, estudou Modelos de Gestão do Conhecimento, que assentam num certo nível de formalização de modo a proporcionar condições que capacitam as pessoas para o conhecimento, isto é, procuram a criação, a partilha e o uso do conhecimento.

De todos os modelos estudados, o modelo de Criação de Conhecimento, proposto por *Nonaka e Takeuchi*, foi o que teve maior grau de pormenor na apresentação, por ter sido o que maior contributo teve para o estudo realizado.

O item que se seguiu neste capítulo estudou a temática relacionada com a Aprendizagem Organizacional. Os contributos que os domínios da aprendizagem individual e organizacional, bem como as respectivas relações têm na memória organizacional. Constatou-se que, inicialmente existia a tendência de associar à Aprendizagem Organizacional os modelos de aprendizagem individual, mas que mais recentemente os investigadores demonstram preocupação em vincar essa separação. Também relevante deve ser o facto de procurar construir instrumentos de mediação que permitam, de forma efectiva, conhecer o modo como a aprendizagem ocorrer no âmbito das organizações.

Nesse sentido, foram analisados um conjunto de autores e as suas respectivas perspectivas sobre as Aprendizagem Organizacional, os resultados dessa análise encontram-se resumidos na Tabela 10.

Neste contexto foi também abordado o conceito do Capital Intelectual, e seu contributo para o Conhecimento Organizacional. Foram apresentadas diversas visões, onde os seus autores expõem questões que vão desde a definição, até à forma como esse capital é constituído.

O capítulo termina com uma análise do papel que as tecnologias de informação e da comunicação têm ou podem ter na Gestão do Conhecimento, em particular na forma como o conhecimento pode ser transferido. Entende-se que as tecnologias, além de proporcionarem suporte operacional nas organizações, podem também auxiliar a transferência do conhecimento.

Sendo as pessoas o principal elo dos elementos apresentados, o capítulo seguinte aborda a componente humana no âmbito das organizações. A forma como essas pessoas são geridas e a importância do seu contributo para o conhecimento, bem como a existência de sistemas de recompensa associadas a esses contributos, por contra ponto com a alta Rotatividade que se verifica nas organizações.

CAPÍTULO III – Recursos Humanos na perspectiva da Gestão do Conhecimento

A eficácia no desempenho de uma organização depende não só dos recursos técnicos disponíveis, mas também da qualidade e competência de seus funcionários. Ao longo do tempo várias evoluções foram acontecendo, como a transição de um modelo de produção artesanal, no qual um grupo de trabalhadores montava um veículo do início ao fim, para a linha de montagem, na qual cada trabalhador era responsável por uma pequena etapa do processo – como o encaixe de uma determinada peça – repetida constantemente ao longo da jornada de trabalho. De forma distinta do artesão que dominava cada etapa da produção do começo ao fim, o trabalhador industrial só dominaria uma ínfima parcela do todo. Actualmente as pessoas não são vistas como meros recursos, mas como elementos impulsionadores das organizações, capazes de a dotar com inteligência, talento, e de aprendizagem indispensável para estimular a renovação e a competitividade constantes num mundo cheio de mudanças e desafios. A empresa típica baseada em conhecimento, será uma organização composta sobretudo por especialistas, que dirigem e disciplinam o seu próprio desempenho, por meio do *feedback* sistemático dos colegas, dos clientes e da alta administração (Druker, 1988).

Todas as organizações para desenvolverem a sua missão e alcançarem os seus objectivos, consomem e produzem recursos. Os consumidos poderão ser matérias-primas, energia, entre outros: os produzidos apresentam-se na forma de produtos ou serviços para os seus clientes. O que causa o equilíbrio no seu funcionamento, é uma boa gestão dos mesmos. Para satisfazer os recursos produzidos, podemos necessitar de aumentar ou diminuir os recursos consumidos. Se em alguns casos estas relações poderão ser directas, no que diz respeito às pessoas não podemos dizer o mesmo. Nos dias de hoje procura-se que as pessoas, de todos os níveis da organização, sejam os próprios administradores das suas tarefas e não apenas os executores. Além de executar a tarefa, cada pessoa deve ser pró-activa e também avaliar e encontrar soluções para que exista um melhoramento contínuo nas funções que desempenha na organização. Bons trabalhadores do conhecimento, de qualquer nível, deveriam ter uma combinação de habilidades *hard* (conhecimento estruturado, qualificações técnicas, e experiência

profissional) e atributos *soft* (um claro senso dos aspectos culturais, políticos e pessoais do conhecimento) (Davenport & Prusak, 1998).

3.1 Gestão de Pessoas

O conceito de recursos humanos refere-se ao conhecimento, habilidades, capacidades criativas, talentos, aptidões, valores e crenças da força de trabalho de uma pessoa. Mas nem sempre foi assim, as pessoas ao longo do tempo foram vistas nas organizações, de diferentes formas, vejamos particularmente o século XX, em que segundo *Chiavenato* (2001) podemos observar as seguintes fases:

- Era da industrialização clássica (1900-1950);
- Era da industrialização neoclássica (1950- 1990);
- Era da informação (1990 -).

A era da *industrialização clássica* foi caracterizada por uma estrutura piramidal e centralizada, assente num modelo burocrático, centralizando as decisões na direcção e estabelecendo normas e regulamentos internos para disciplinar e normalizar o comportamento dos seus membros. As pessoas eram consideradas recursos de produção, da mesma forma que as máquinas ou os capitais. A administração de recursos humanos era denominada relação industrial. As pessoas eram vistas como apêndices das máquinas. Era uma fase em que o mundo mudava lentamente, sem sobressaltos, progressivamente e de forma previsível. Na era da *industrialização neoclássica*, que começou nos finais da segunda Guerra Mundial, o mundo começou a mudar com maior intensidade, de forma mais intensa e menos previsível. O tipo de transacções mudou de local para regional e depois para internacional, aumentando também a frequência com que se realizavam e a competição entre as organizações. O modelo burocrático era inflexível e lento, para dar resposta a estas constantes mudanças. As organizações tentaram criar novos modelos funcionais, que lhes permitissem maior grau de inovação e de adaptação às novas condições. Surge assim um modelo matricial, permitindo à organização um esquema de departamentalização por produto, agilizado o funcionamento e procurando inovação e dinamismo, para dar resposta à

competitividade. As pessoas deixaram de ser vistas como factores materiais de produção, mas como recursos vivos, o conceito de relação comercial, deu lugar à administração de recursos humanos. Chega depois a *era da informação* (ou do conhecimento), caracterizada por mudanças rápidas, inesperadas e imprevisíveis. *Drucker* (1988) foi o visionário que antecipou esta transformação mundial. Na era pós industrial, o sucesso das empresas situa-se mais nas suas capacidades de intelectuais e sistémicas do que nos activos físicos (Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996). A informação percorre o planeta em fracções de segundo, a evolução tecnológica transformou o mundo numa aldeia global, provocando uma economia global. Muitos olham para as novas tecnologias apenas com o propósito de acelerar o que sempre fizeram, o processamento de números convencionais, mas quando as empresas utilizarem a conversão de dados em informação, os seus processos decisórios, as suas estruturas de gestão, e até mesmo as formas de execução do trabalho sofrerão transformações (*Druker*, 1988). A estrutura matricial não tinha capacidade de resposta para a agilidade, para a capacidade de inovação necessária às organizações para enfrentar as novas ameaças e aproveitar as novas oportunidades. *Chiavenato* (2001) refere ainda que, os processos organizacionais tornam-se mais importantes que os órgãos que constituem a organização, sejam eles dependências ou divisões. Cargos e funções redefinem-se constantemente em função das mudanças externas e da tecnologia, produtos e serviços adaptam-se permanentemente ajustando-se às exigências e necessidades do cliente cujos hábitos são cada vez mais mutáveis. Os elementos organizacionais deixam de ser estáveis e dão lugar a equipas de trabalho com actividades provisórias orientadas para missões específicas e com objectivos definidos. O recurso mais importante já não é o capital, mas sim o conhecimento, a questão é como aplicá-lo e (re)utilizá-lo de forma rentável. As pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os activos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultados das acções humanas (*Sveiby*, 1998). A administração de recursos humanos tem um novo foco: “*administração de pessoas, estas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais, e passam a ser vistas como seres dotados de inteligência, conhecimento, habilidades personalidade, aspirações, percepções, etc.*” (*Chiavenato*, 2001). O capital intelectual que se encontra no cérebro das pessoas, será a moeda financeira do futuro. As cidades e os territórios adquirem uma nova dimensão

intangível, fruto do reconhecimento dos novos papéis dos indivíduos no processo de criação de valor (Serrano, Gonçalves, & Neto, 2005).

Também nesta era da informação, os recursos humanos são confrontados com alterações ao nível organizacional, particularmente no que diz respeito ao emprego. O Governo de Portugal elaborou um relatório sobre o mercado de trabalho para o caso Português, caracterizando-o por uma reduzida taxa de desemprego e elevada taxa de emprego nas décadas de 80 e 90, mas este facto alterou-se significativamente nos anos seguintes. As principais evidências desse ajustamento foram: (i) o aumento continuado da taxa de desemprego, naquilo que deve ser interpretado como um movimento estrutural e (ii) uma redução do emprego, num quadro de estagnação do produto e da produtividade total dos factores e do adensar do fenómeno de segmentação do mercado de trabalho (Governo-Português, 2012). Nesse mesmo relatório, foram apontadas algumas razões para justificar o aumento da taxa de desemprego:

- *As características do actual processo de ajustamento que a economia está a atravessar. A par de uma forte contracção da actividade económica, o processo de desalavancagem associado às restrições de financiamento das empresas amplia os efeitos sobre o emprego e o desemprego;*
- *Aspectos como o rebalanceamento da economia portuguesa do sector de bens não transaccionáveis para o sector de bens transaccionáveis. Tal é evidenciado pelas quedas mais pronunciadas de emprego no sector da construção e imobiliário, não compensado pela absorção de emprego nos sectores mais dinâmicos ligados à exportação.*
- *A expectativa dos agentes económicos de que o processo de ajustamento terá uma duração maior do que no passado, tenderá a levar os empresários a anteciparem os reajustamentos na força de trabalho;*
- *Elementos de rigidez no mercado de trabalho implicam custos maiores em períodos de recessão: a literatura evidencia que em países com sistemas de subsídios de desemprego mais generosos, elevada protecção ao emprego e elevada segmentação do mercado de trabalho tendem a ampliar o efeito sobre o desemprego em períodos recessivos bem como por períodos mais longos. Não podem, no entanto, ser ignorados os progressos que têm vindo a ser feitos em Portugal.*

De forma análoga aos conceitos de informação e conhecimento, apresentados no capítulo anterior, podemos também aqui observar uma evolução à era da informação, a do conhecimento. Uma definição para Sociedade da Informação é avançada por Gouveia e Gaio, que defendem que se trata de uma sociedade que recorre predominantemente às Tecnologias da Informação e Comunicação para a troca de informação em formato digital, suportando a interacção entre indivíduos e entre estes e instituições, recorrendo a práticas e métodos em construção permanente – colocando o digital e a mudança como elementos centrais, desta transformação (Gouveia & Gaio, 2004b). A “*Sociedade do Conhecimento*” pode ser definida como aquela na qual o conhecimento é o principal factor estratégico de riqueza e poder (Drucker, 1993), quer para as organizações quanto para os países. O conhecimento, é um factor importante crítico para a produtividade das organizações e para o desenvolvimento económico dos países. Esta sociedade encontra-se alavancada por constantes evoluções, algumas tecnológicas como a *Internet* e outras económico-sociais como a globalização. Aos activos humanos nesta sociedade, também se lhes chama “*trabalhadores do conhecimento*”.

3.2 Trabalhadores do Conhecimento

Tipicamente falamos de trabalhadores do conhecimento quando nos referimos aos colaboradores de uma organização que contribuem para o capital de conhecimento da mesma, na prática ocupações que envolvem mais pensamento do que trabalho físico, apesar de que mesmo os funcionários que executam tarefas mais braçais, possam também contribuir para a conhecimento nas suas organizações. Os trabalhadores do conhecimento tipicamente adicionam valor à sua organização contribuindo para os activos de conhecimento organizacional, através da documentação das actividades realizadas, da resolução de problemas, informando sobre as melhores práticas e disseminando essas informações nos boletins de notícias, *online* e em outras publicações (Bergeron, 2003). Em cada caso, o trabalhador do conhecimento é a fonte ou caminho para a informação. Na verdade os novos conhecimentos têm sempre origem em pessoas – uma ideia brilhante redonda numa nova patente; uma intuição de mercado de um gestor transforma-se num catalisador de um novo produto; alguém com muitos

anos de experiência sugere uma inovação no processo de produção. Em qualquer destes casos, o conhecimento individual converteu-se em conhecimento organizacional valioso para a empresa como um todo (Nonaka, 1991).

Podemos dar como exemplo colaboradores que contactem directamente com o cliente, através de interacções via telefone, *e-mail*, ou correio tradicional, ou em relacionamentos presenciais com o cliente observando-o directamente, resultando dessas interacções conhecimento que deve ser incorporado na organização. A crescente digitalização e virtualização, que caracteriza hoje o funcionamento da economia mundial, gera uma alteração nas tarefas da dimensão real para a dimensão virtual (Serrano, Gonçalves, & Neto, 2005). Os funcionários ao trabalharem com os clientes, criam relações e uma imagem no mercado que “*pertence*” em parte à empresa (Sveiby, 1998). Na *Paul Revere Life Insurance*, a administração exige a todas as equipas de solução de problemas que preencham formulários de registos sucintos, com a descrição dos respectivos projectos, caso pretendam participar no programa de prémios da empresa (Garvin, 1993).

Também no caso dos gestores podemos falar em trabalhadores do conhecimento, já que estão constantemente envolvidos na procura de inovação de produtos e processos a partir do conhecimento existente, bem como na própria Gestão do Conhecimento organizacional. Os gestores devem procurar sintetizar o Conhecimento Tácito tanto dos executivos como o dos funcionários, tornando-o explícito, e inserindo-o em novas tecnologias e produtos. Neste aspecto eles são os verdadeiros “*engenheiros do conhecimento*”, da empresa criadora de conhecimento (Nonaka, 1991). Numa posição mais extrema, *Sveiby* defende que, os activos intangíveis são tão valiosos que se os gestores os não souberem gerir, levarão a sua empresa à ruína (Sveiby, 1998).

Na prática, a aprendizagem causa maior impacto quando as ideias são amplamente partilhadas, e não quando são mantidas em poucas mentes (Garvin, 1993). Todos dentro da organização devem ser chamados a participar no processo da Gestão do Conhecimento. No mesmo sentido *Argyris* afirma que, as pessoas em todos os níveis da organização adquirem contornos de trabalhadores do conhecimento – combinam o domínio de algum conhecimento técnico, com a capacidade de trabalhar em equipa, de desenvolver relacionamentos construtivos com clientes, e de reflectir de maneira crítica

sobre as suas próprias práticas organizacionais, alterando-as quando necessário (Argyris, 1991).

Gerir a relação trabalhador-organização envolve a Gestão do Conhecimento, a qualidade e o conteúdo das comunicações entre o conhecimento trabalhadores e da organização. Quando se abordava o emprego há alguns anos atrás, genericamente a ideia era a de uma ligação para toda a vida entre a organização e o trabalhador. Nos dias de hoje esta ideia está completamente ultrapassada. Uma reflexão acerca do emprego e o seu papel social, é apresentada por *Giddens* (2008).

No passado habituamo-nos a desenvolver estratégias do tipo ganhar/perder ou perder/ganhar; temos de nos habituar a desenvolver estratégias ganhar/ganhar (Cardoso, 2003). Devemos estar sempre cientes de que, ainda que o “*ser humano não seja fácil*”, é na capacidade de lidar com nossos semelhantes que reside o segredo do sucesso ou o fracasso de qualquer empreendimento. Se não houver confiança, qualquer iniciativa ligada ao conhecimento estará condenada ao fracasso, mesmo que exista apoio tecnológico e retórico ou mesmo se a organização dependa da efectiva transferência de conhecimento. É necessário que se estabeleçam três formas de confiança (Davenport & Prusak, 1998):

- A confiança deve ser visível – deve ser possível aos elementos da organização ver o reconhecimento dado a pessoas que partilham o conhecimento;
- A confiança deve ser generalizada – se ela apenas existir numa parte da organização, torna-se assimétrica e menos eficiente.
- A confiança deve partir do topo – se a gestão de topo explorar apenas o conhecimento em proveito próprio, a desconfiança alastrará a toda a organização.

Este tipo de confiança, promove as transacções no mercado do conhecimento, elas ocorrem porque todos os seus participantes acreditam que de alguma forma beneficiaram delas, as pessoas procuram o conhecimento porque esperam que de alguma forma ele as ajude a ter sucesso no seu trabalho. O mercado do conhecimento é um sistema no qual os participantes trocam um bem escasso por um valor actual ou futuro, e as forças de mercado não são menos poderosas quando o objecto da troca é intangível (Davenport & Prusak, 1998).

Para que a Gestão do Conhecimento possa dar frutos dentro de uma organização, deverá ter uma estrutura própria como qualquer outro departamento, muitas organizações, nos EUA e na Europa, têm um cargo de chefia relacionado com o conhecimento designado por *CKO* (*Chief Knowledge Officer*) – director do conhecimento. Para os autores (Davenport & Prusak, 1998) existem três responsabilidades críticas de um *CKO*: construir uma cultura do conhecimento, criar uma infra-estrutura para a Gestão do Conhecimento e tornar toda a actividade do conhecimento economicamente compensadora.

Habitualmente podemos encontrar três colocações para um *CKO* no organograma da empresa: alto cargo independente; um combinado com a função dos recursos humanos (RH); ou um combinado com a função dos sistemas de informação (SI) (Davenport & Prusak, 1998). Embora estas combinações possam ser possíveis, o ideal é que seja uma função independente. A combinação da Gestão do Conhecimento com os RH ou os SI tende a diluir a importância do conhecimento e a promover uma visão de que ele é menos importante que essas funções mais tradicionais.

O *CKO* deve decidir como a informação é avaliada, criado, processado, inventariados, recuperados e arquivados, de modo que as actividades de GC são alinhadas com os objectivos de negócio da organização. Nesse sentido os *CKOs* deverão, no âmbito da GC, tipicamente contribuir para os objectivos seguintes (Dalkir, 2005):

- Maximizar os retornos sobre o investimento em GC no conhecimento das pessoas, processos e capital intelectual;
- Explorar activos intangíveis (por exemplo, *know-how*, patentes, relacionamentos com clientes);
- Repetir sucessos e partilhar as melhores práticas;
- Melhorar a inovação e a comercialização de ideias;
- Evite a perda de conhecimento e de fuga após a reestruturação organizacional.

A GC organizacional tem evoluído lentamente, passando de um serviço de consultoria para uma função interna nos negócios das organizações, tornou-se também numa disciplina académica leccionada nas universidades em todo o mundo, estando ainda no início quando comparada com outras profissões mais tradicionais como direito, medicina, ou engenharia.

3.3 Sistemas de Recompensa

Um dos desafios da Gestão do Conhecimento é assegurar que partilhar o conhecimento é mais lucrativo do que o manter restrito (Davenport & Prusak, 1998). As pessoas têm a percepção de que existe um grande risco em partilhar o que sabem porque, na maioria dos casos, os indivíduos são recompensados por aquilo que sabem, e não pelo que eles partilham. Como resultado, ocorre muitas vezes a ocultação do conhecimento, o que leva a consequências negativas, reinventar soluções para problemas já ultrapassados com sucesso por outros, sentimentos de isolamento e resistência, entre outros. Muitas vezes a competição entre profissionais inibe a partilha de informação e é difícil o reconhecimento de créditos pelas contribuições individuais (Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996).

A cultura organizacional é neste ponto decisiva. Deve criar a ideia de que uma avaliação crítica ao raciocínio de outro não é sinal de falta de confiança, mas uma valiosa oportunidade de aprendizagem (Argyris, 1991). As tecnologias de informação não criam conhecimento e não podem garantir nem promover a geração ou a partilha do conhecimento numa cultura organizacional que não favoreça tais actividades (Davenport & Prusak, 1998). Uma cultura organizacional que estimule descoberta e a inovação vai promover a partilha e consequentemente a Gestão do Conhecimento.

Os sistemas de retribuição são pontos-chave nas organizações que pretendam efectuar uma eficiente Gestão do Conhecimento. Um factor crítico é o reconhecimento por parte dos gestores de que a geração do conhecimento é ao mesmo tempo uma actividade importante para o sucesso da organização e um processo que pode ser alimentado (Davenport & Prusak, 1998). Identificar e definir, os benefícios e os níveis adequados das retribuições aos colaboradores activos na partilha de conhecimento, são partes de uma política coerente, que é fundamental para atrair e reter colaboradores talentosos a todos os níveis. Os sistemas de retribuição são uma ferramenta eficaz para impulsionar o desempenho organizacional e individual. O conhecimento provavelmente será melhor transferido com maior eficácia quando se assegurarem os incentivos adequados (Garvin, 1993).

Os gestores de sucesso reconhecem que os trabalhadores do conhecimento são motivados por uma variedade de factores, dos quais a compensação monetária é apenas um. Para estabelecer uma cultura consistente de partilha de conhecimento, é necessário usar retribuições valiosas como gratificações monetárias, aumentos de salário ou promoções, estatuto entre outras (Davenport & Prusak, 1998).

As organizações devem gerir os seus trabalhadores do conhecimento como se eles fossem clientes. *Bergeron* (2003) apresenta essa prática como gestão de relacionamento empregado (*ERM - Employee Relationship Management*), um processo em que os trabalhadores do conhecimento que comprovadamente agreguem valor significativo para a organização, são motivados a partilhar as suas competências e conhecimentos em troca de uma compensação.

Mesmo aqueles que são principalmente motivados por dinheiro geralmente podem ser incentivados a fornecer mais valor à empresa por reconhecer formalmente a sua contribuição. Em relação à gestão dos activos do conhecimento devem considerar-se actividades de cálculo de valores do conhecimento, negociação com detentores internos ou externos de capital do conhecimento desejado e a gestão de um portefólio de activos do conhecimento (Davenport & Prusak, 1998).

Como o conhecimento é a base de poder dos profissionais, é necessário criar incentivos - remuneratórios, processos de promoção - para que aconteça a partilha (Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996). É importante ainda que a organização considere outras formas de retribuição além das remuneratórias, o reconhecimento da propriedade intelectual é em muitos casos, um factor muito valorizado por parte do possuidor do conhecimento. E ver que essa propriedade é tida em conta, incentiva mais ainda a partilha do conhecimento.

Por outro lado, o potencial da tecnologia para o incremento do trabalho do conhecimento só poderá ser explorado se as organizações entenderem como o conhecimento pode ser desenvolvido e partilhado (Davenport & Prusak, 1998). A cultura organizacional é um componente chave para garantir que o conhecimento crítico possa fluir dentro de uma organização. O empenho e o compromisso de uma cultura organizacional será quase sempre mais importante que as tecnologias que são implementadas para promover a partilha de conhecimentos. Tradicionalmente, os fluxos

de conhecimento eram verticais, de supervisor de supervisionando, seguindo as linhas do organograma. As organizações de hoje necessitam de alterar a sua cultura promovendo também a existência de fluxos de conhecimento horizontais.

3.4 Rotatividade

Apesar do conhecimento se ter tornado mais valioso, a sua perda na actual economia torna-se cada vez mais provável. O conceito Rotatividade, ou *turnover* em inglês, é o termo utilizado para caracterizar o movimento de entrada e saída, de profissionais de uma organização (Abassi & Hollman, 2000). Em geral, a Rotatividade é vista como um indicador de estabilidade, é fácil de calcular e de comparar com outras empresas. Pode ser calculada dividindo o número de “*peessoas que deixam a empresa*” durante um ano pelo número de “*peessoas empregadas*” desde o início do ano (Chiavenato, 2001). A taxa de Rotatividade pode ainda ser mais ou menos sofisticada, Rotatividade externa – pessoas que deixam a empresa – ou Rotatividade interna – pessoas que mudam de funções dentro da organização. Uma taxa acima dos 20%, é considerada alta, indicando que as pessoas se encontram insatisfeitas, e uma taxa abaixo de 5%, é considerada baixa, sugere uma situação estável, porem estática (Sveiby, 1998).

A saída de um funcionário provoca um impacto na memória organizacional, ou seja, quando um funcionário sai de uma organização leva com ele todo o seu conhecimento individual. Segundo as pesquisas do *Hay Group*⁶, as organizações gastam, em média, o equivalente a seis meses de um salário para substituir uma pessoa que sai. Ter acesso ao conhecimento somente quando o seu possuidor tem tempo para partilhá-lo ou perdê-lo definitivamente quando ele deixa a empresa, são problemas importantes que ameaçam o valor do capital do conhecimento da organização. As empresas devem, portanto ter estratégias para impedir tais perdas (Davenport & Prusak, 1998).

Associados estão também outros custos ocultos ou invisíveis, como o relacionamento dos actuais empregados com os novos empregados, o relacionamento dos actuais empregados com os empregados que saíram, a solução encontrada para a posição a ser preenchida enquanto esta se mantiver vaga. Todos estes factores afectam a rentabilidade

⁶ Consultora global de gestão, com 85 escritórios em 47 países. <http://www.haygroup.com>

da organização. As organizações devem ser pró-activas e evitar o que (Yang, 2004) denomina como “*hoarding*” do conhecimento – que ocorre quando um trabalhador retém um conhecimento ou informação e não o partilha com o grupo.

É neste aspecto que a questão da alta Rotatividade dos dias de hoje assume particular importância, pois entrada e saída de pessoas representam custos para as organizações. Para *Chiavenato*, estes são divididos em primários, secundários e terciários sendo os primeiros quantitativos, os segundos qualitativos e os terceiros estimativos (*Chiavenato*, 2001). A Tabela 16 apresenta os custos associados com a Rotatividade de pessoal, para *Chiavenato*.

Tabela 16 – Custos da Rotatividade de pessoal (Adaptado de Chiavenato, 2001)

Primários	Custos de recrutamento e selecção; Custos de registo e documentação; Custos de integração; Custos de desvinculação.
Secundários	Efeitos na produção; Efeitos na atitude do pessoal; Custo extra laboral; Custo extra operativo.
Terciários	Custos por investimentos extra; Perdas no negócio.

É possível pensar: “*Alguma rotatividade de funcionários é inevitável, até mesmo desejável*”. Em alguns casos é necessário, substituir alguns empregados por outros mais produtivos e trazer pessoas com novas ideias e conhecimentos. No entanto, elevados custos com a Rotatividade são evitáveis e desnecessárias. Ao mesmo tempo que entram novos membros na equipa outros saem, é fundamental para evitar a perda de informações durante esses períodos de transformações estruturais e de transição (*Samuells*, 2001). As organizações podem enfrentar uma “*fuga de cérebros*”, este fenómeno ocorre quando se perde pessoal competente a uma taxa maior do que a organização consegue recrutar e treinar novos funcionários. Dependendo do tamanho da organização os efeitos da Rotatividade dos empregados são diferentes. As pequenas empresas são mais vulneráveis à perda de volume de negócios e conhecimento do que o são as organizações de maior dimensão. As organizações maiores possuem estruturas

mais específicas, procedimentos operacionais padrão e regras mais específicas por isso, é mais fácil aos novos empregados, familiarizarem-se com o seu novo emprego. Alguns dos custos envolvidos poderiam ser facilmente minimizados, caso as organizações disponham de uma forma de retenção do conhecimento dos trabalhadores. É importante desenvolver uma estratégia para reter o conhecimento. O problema da Rotatividade deve ser abordado através de estratégias pró-activas de retenção: políticas de trabalho e práticas que aumentam o envolvimento dos empregados, iniciativas de captura e transferência de conhecimentos que possam garantir que o conhecimento e a experiência de uma organização e dos seus empregados - a sua memória organizacional - se mantenha de forma sistemática e que seja efectivamente partilhada entre os funcionários (Lochhead & Stephens, 2004). O conhecimento perdido de um funcionário que sai da organização, não é um problema de curto prazo, é um problema de longo prazo que gera outros problemas e reduz a eficácia de uma organização (Beazley, Boenisch, & Harden, 2002).

3.4.1 O caso do Negócio Imobiliário

A Mediação Imobiliária deixou de ser um negócio baseado em produtos. De forma análoga a outro tipo de organizações, passou para um tipo de organização baseada em serviços. Podem ainda ser observadas outras alterações fruto da actual economia da informação e do conhecimento, como por exemplo, a necessidade constante de inovação e a forma de interacção com os clientes, sejam estes vendedores ou compradores. Estes factos tiveram a sua origem no final do século passado, em boa parte pelo forte impulso dado pelas Tecnologias de Informação e Comunicação, que fez com que os profissionais deste ramo focassem a sua atenção na disponibilização de informação precisa e atempada. Acresce também o facto do tempo de absorção dos imóveis (CI, 2006), tem subido nos últimos anos (ERA, 2009) (CI, 2010).

De forma constante as organizações devem procurar reinventar-se, é fundamental repensar e reinventar processos, procurar a excelência e a variedade na qualidade dos serviços, a redução de custos, acompanhada por uma alta disponibilidade informacional.

Myers e Crowston (2004), realizaram um estudo sobre o impacto das tecnologias de informação no negócio de Mediação Imobiliária, analisado sob a perspectiva económica, institucional, social e cultural, indicam que a utilização de TI (Tecnologias de Informação) pode reduzir o custo da procura de um produto, alterando o conjunto de fornecedores/vendedores. Referem também a existência de fenómenos de “*desintermediação*”, em que o comprador interage directamente com vendedor (*FSBO – For sale by the owner*), e fenómenos como o “*re-intermediação*”, com o aparecimento de outros intermediadores, como por exemplo *sites* aglomerando as ofertas de múltiplas agências (em Portugal temos o exemplo do *Lardocelar.com* associado ao grupo bancário *Caixa Geral de Depósitos*). Uma organização que faz uso das TI com sucesso, pode reduzir custos e/ou aumentar os níveis de serviço, e conseqüentemente superar a concorrentes tradicionais. Acrescentar valor ao próprio produto, são exemplo disso as visitas virtuais a imóveis, que algumas organizações proporcionam ao comprador.

Os consumidores tendem a tornar-se mais selectivos e críticos quando se trata de escolher e avaliar o seu agente imobiliário (Dabholkar & Overby, 2006). Numa era em que a informação está cada vez mais disponível, os consumidores têm a capacidade de procurar escolhas que sirvam exactamente os seus propósitos, fruto das novas tecnologias, podem comparar diferentes serviços e produtos com grande facilidade. Um desempenho adequado é para os consumidores insuficiente, se uma empresa não consegue oferecer uma vantagem competitiva num determinado mercado, ou não tem a capacidade de agregar valor ao seus produtos e serviços, terá muitas dificuldades em sobreviver.

No estudo de realizado por Day (1991) foi perguntado aos proprietários como iriam seleccionar a agência (ou agente) quando estavam a comprar ou a vender uma casa. Perante as respostas, concluiu-se que as pessoas tendem a escolher agentes em vez de agências, e que os factores mais valorizados em relação ao agente eram a “*competência*” e o “*conhecimento de mercado*”. Estudos mais recentes apontam conclusões no mesmo sentido, (Dabholkar & Overby, 2005) indicam que as avaliações relativas à qualidade do serviço estão intimamente ligadas ao serviço prestado por agentes.

Com a globalização da economia e a velocidade das transformações ao nível da tecnologia, os ciclos de vida dos produtos diminuiram drasticamente, passaram de anos

para meses. Como consequência, deste novo cenário as organizações para serem competitivas, devem ser reinventar-se, os seus processos devem ser redesenhados.

Processos de Negócio da Mediação Imobiliária

Aos profissionais imobiliários da era do conhecimento pede-se que sejam também decisores, as tarefas passam cada vez mais a ser atribuídas horizontalmente na organização. Trabalhadores que antes dependiam de uma estrutura hierárquica na tomada de decisões, são agora obrigados a tomá-las de forma individual. Um indivíduo (ou pelo menos uma pequena equipa) realiza todo o processo e serve como único ponto de contacto com o cliente.

A reengenharia organizacional gira em torno de processos de negócio, não de tarefas, funções, pessoas ou estruturas. Um processo de negócio tem uma entrada ou entradas e produz uma saída, que é de valor para o cliente. Um processo de negócio só funciona se gerar algum valor acrescentado, e não se for apenas uma actividade interna (Hammer, 1993).

Embora a Mediação Imobiliária conte com vários processos no seu seio, podemos destacar três, como sendo os mais relevantes, bem como os que se realizam com maior frequência, são eles:

- a angariação de imóveis;
- a visita a imóveis;
- e a venda de imóveis.

Outros existem, como as permutas com menos expressão, e os arrendamentos, que face à actual crise tem cada vez maior expressão, com tendência a tornar-se um dos mais importantes.

Embora no presente estudo se tenha tido contacto com várias organizações, cada qual com especificidades distintas, podemos no entanto apresentar uns diagramas *standards*, modelando os principais processos de negócio “*As-Is*” na Mediação Imobiliária. Eles são a “*Angariação de Imóveis*” (Figura 16), “*Visita de Imóveis*”(Figura 17) e “*Venda de*

Imóveis” (Figura 18). A plataforma de modelação usada foi o *BizAgi Modeler*⁷, uma solução gratuita para modelação de processos de negócio.

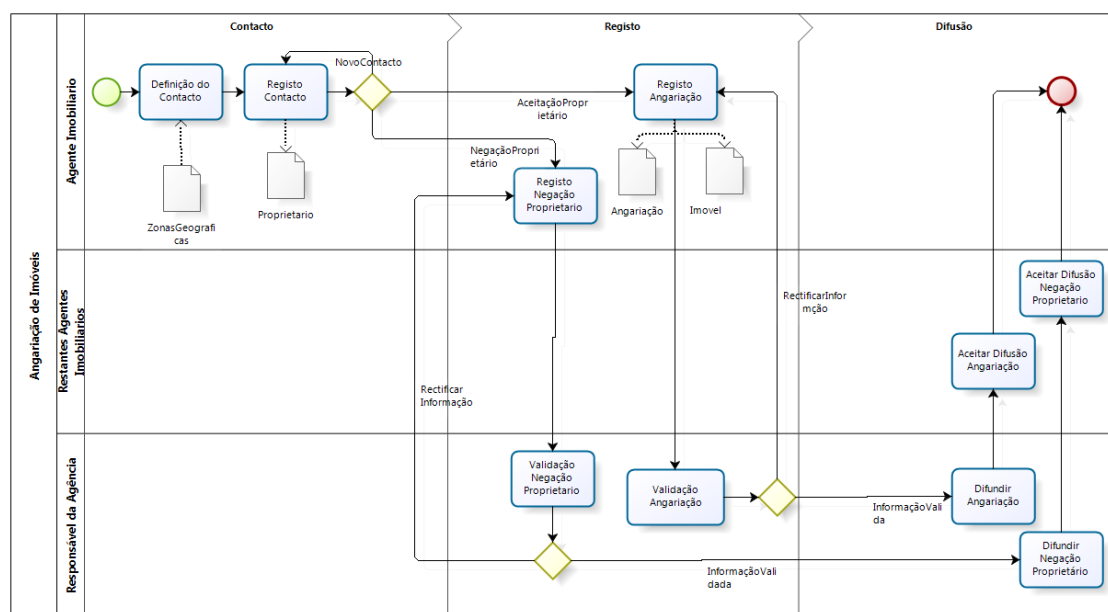


Figura 16 – Processo da Angariação de Imóveis

Este processo representa o ponto de partida para a Mediação Imobiliária. O início ocorre com a definição das formas, locais e agenda, onde se vai realizar a angariação. Um ponto importante prende-se como a utilização da entidade informacional “Zonas Geográficas”, nesta actividade como recurso consumido. O processo segue com os registos dos contactos efectuados, também aqui existe interacção com uma entidade informacional, o “Cliente”, tendo neste caso um papel de recurso produzido. A angariação em si, raramente termina numa única iteração, pelo que o bloco decisório oferece a possibilidade de iterar o contacto até que exista uma decisão final. As actividades que se seguem ao bloco decisório, constituem os términos possíveis em relação ao contacto, ou não tem sucesso – “Registo da Negação do Proprietário”; ou o imóvel é angariado, e passa a ser incluído nas bases de dados dos imóveis angariados. Neste último caso existe interacção com duas entidades informacionais – “Angariação” e “Imóvel”; como recursos produzidos. Quanto às actividades que se seguem, a sua existência depende da organização em causa. Nos casos em que não existem, o processo termina aqui, já que nem em todas é, por um lado exigida a validação, por entidade

⁷ <http://www.bizagi.com/>

superior, ou por outro, a existência de *feedback* quanto à aceitação da difusão da informação, pelos outros agentes imobiliários.

Podemos ver em seguida, uma proposta de modelação para o processo da visita.

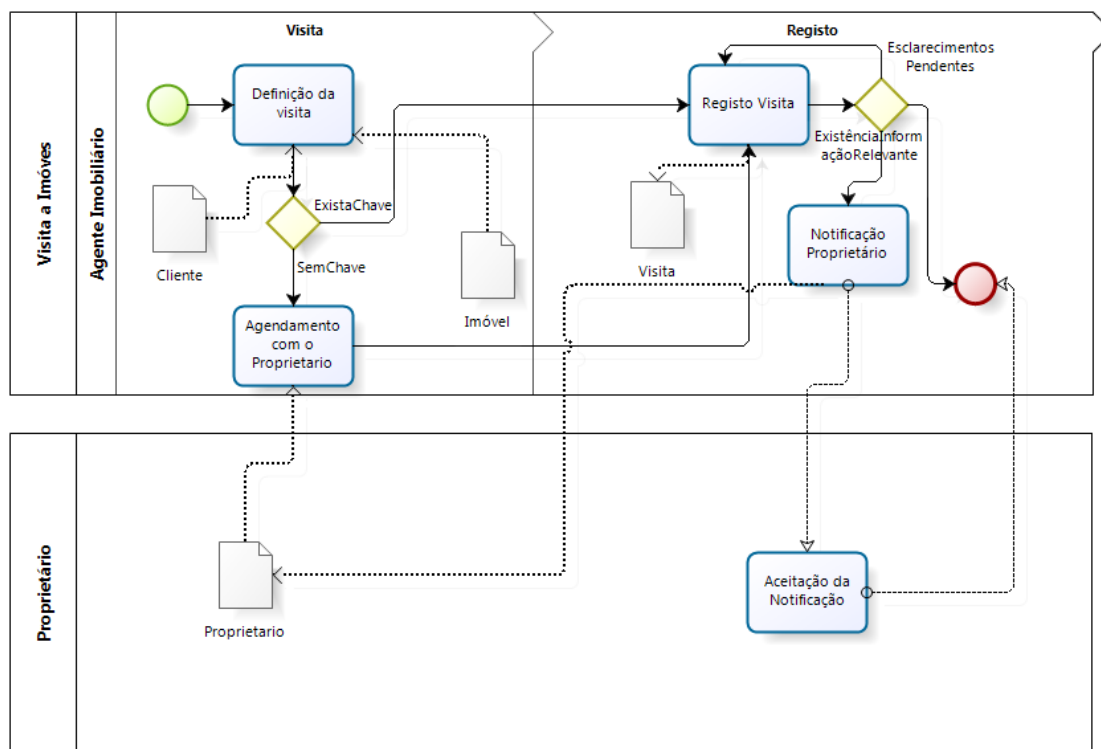


Figura 17 - BPM da Visita de Imóveis

O processo tem início com a actividade “*Definição da Visita*”. Nela estão envolvidas duas entidades informacionais, como recursos consumidos – “*Cliente*” e “*Imóvel*”. Existem em seguida dois caminhos possíveis, estes devem-se ao facto de que nem sempre o proprietário disponibiliza uma chave do imóvel. Neste caso, para que este possa ser visitado, existe a necessidade de também realizar um “*Agendamento com o Proprietário*”, fazendo uso da entidade informacional “*Proprietário*”, de modo a que exista disponibilidade de todas as partes envolvidas – proprietário, potencial cliente comprador e o mediador. Caso não sejam necessários esclarecimentos adicionais, de seguida, é necessário realizar um registo que represente o sucesso da visita – “*Registo*”

da Visita”. Pode o processo terminar aqui, ou em casos em que tal tenha sido acordado, é realizado um “Notificação ao Proprietário”, dos sucessos ocorridos.

O último processo aqui apresentado refere-se à venda do imóvel.

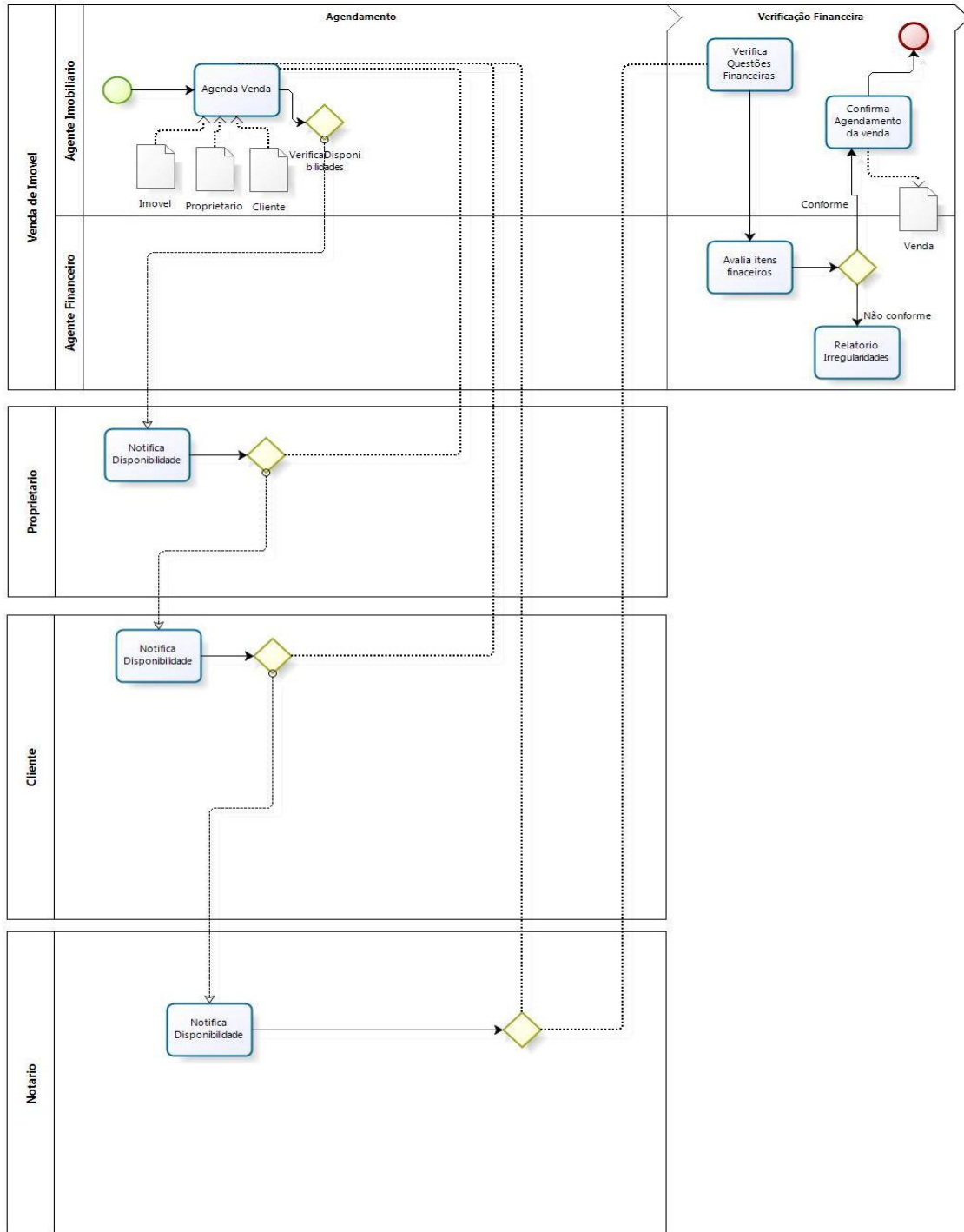


Figura 18 – Processo da Venda de Imóveis

Este processo afigura-se como bastante complexo, aqui o mediador procura reunir consensos entre os diferentes actores envolvidos, vendedor(es), comprador(es), notário, e nos casos em que tal é necessário, a(s) entidade(s) financeira(s). Acresce que muitas vezes estas disponibilidades vão muito além da presença física, algumas situações exigem representação(ões) através de procuração(ões).

Nestes diagramas fica patente a importância do mediador como elemento individual na organização, observa-se que as tarefas deixam de ser simples e passam a multidimensionais. Como definida pela Associação dos Profissionais e Empresas de Mediação de Portugal (APMEIP⁸) - *“a Mediação Imobiliária é uma actividade legalmente regulada, definida como aquela em que, por contracto, uma empresa se obriga a diligenciar no sentido de conseguir interessado na realização de negócio que vise a constituição ou aquisição de direitos reais sobre bens imóveis, a permuta, o trespasse ou o arrendamento dos mesmos ou a cessão de posição em contractos cujo objecto seja um bem imóvel”*. Os profissionais da mediação acompanham todo o processo, em vez de serem individualmente responsáveis por tarefas. E muitas vezes para o cliente o rosto da organização é apenas um, o profissional com que interagiu em todas as diferentes fases.

Embora ainda não com a expressão dos processos referidos, mas assumindo um papel com crescente relevância, temos o arrendamento (também denominado por aluguer ou pela forma mais jurídica, locação). Por definição do Art.º 1022.º do Código Civil - *“Locação é o contracto pelo qual uma das partes se obriga a proporcionar à outra o gozo temporário de uma coisa, mediante retribuição”*.

O arrendamento afirmou-se como opção comercial para escoamento da oferta residencial (numa lógica de agregação de valor, associa muitas vezes serviços adicionais, como limpezas e pequenas reparações), num momento em que a crise financeira tornou mais difícil a obtenção de financiamento por parte dos bancos para a compra de casa. No mesmo sentido, em jeito de análise do ano de 2011, a empresa *CI - Confidencial Imobiliário*⁹, afirma que o fraco mercado de trabalho e a incerteza

⁸ www.apemip.pt

⁹ CI - Confidencial Imobiliário tem duas áreas de negócio complementares: a editorial e a de produção de indicadores de análise de mercado.

económica em Portugal faz com que potenciais proprietários orientem a sua atenção para o mercado de arrendamento, prevendo ainda que para 2012 a tendência se mantenha, uma vez que o acesso ao crédito hipotecário continua difícil (CI, 2012).

Existem também outras situações que contribuem positivamente para actual desenvolvimento do arrendamento, sendo Portugal um país que se encontra assistido financeiramente, o memorando da *Troika*¹⁰, impõe a alteração à lei do arrendamento, o que poderá contribuir para o aumento da confiança do mercado, diminuindo ao mesmo tempo o risco de cobrança de rendas (RICS/CI, 2011).

Outras razões podem ser apontadas para o facto de o arrendamento estar a ganhar terreno no âmbito das actividades mais importantes na Mediação Imobiliária (Norinha, 2010):

- Forte contracção na concessão de crédito;
- Custos da renda idêntica ou inferior ao custo do crédito;
- Ausência de outras despesas no arrendamento, caso de seguros ou custos de condomínio e obras;
- Facilidade na mobilidade, pois o contracto de arrendamento poderá ser rescindido de forma relativamente simples;
- Maior facilidade na adaptação do espaço em caso de aumento dos membros da família, pois será mais fácil trocar de casa arrendada, do que numa situação de propriedade;
- Manutenção de liquidez com uma casa arrendada, face à necessidade de entrada numa aquisição;
- Impacto fiscal que permite levar o custo da renda no abate à matéria colectável em sede de IRS;
- Menor complexidade em caso de necessidade de divisão de bens em face de um divórcio;
- Risco relativamente controlado num eventual aumento de renda, findo o prazo do contrato, dadas as ofertas crescentes no mercado.

¹⁰ *Troika* representa os três elementos envolvidos na assistência financeira – Comissão Europeia (CE), o Banco Central Europeu (BCE) e o Fundo Monetário Internacional (FMI)

Por último, a promulgação da Lei do Arrendamento, pelo Presidente da Republica Portuguesa, no dia 30 de Julho de 2012, deverá constituir também um forte impulso ao arrendamento.

3.5 Resumo do Capítulo

O que se espera do trabalho, nos dias de hoje, é muito mais do que a acção de cumprir tarefas operacionais. A gestão de pessoas aponta caminhos que levam a esperar dos funcionários das organizações, que além do cumprimento das actividades pelas quais são responsáveis, tenham também um espirito crítico perante as mesmas, isto é, que sejam trabalhadores do conhecimento. Numa sociedade globalizada, onde as organizações desempenham muitas vezes tarefas semelhantes, e as soluções apresentadas têm um tempo de vida cada vez mais esmagado, ter a capacidade de agregar valor a um produto ou a uma actividade, pode representar a vantagem competitiva que permite a uma organização vencer. Mas até isso é insuficiente, de nada vale uma organização que ter um elemento ou um grupo de excelência, é necessário procurar que essa excelência possa ser posta à disposição de toda a organização.

Confrontadas com uma alta taxa de Rotatividade, devem as organizações criar mecanismos que lhes permitam atenuar os efeitos produzidos pelas saídas dos seus funcionários. Devem estes mecanismos ser pró-activos de modo que numa primeira fase permitam reter conhecimentos, mas que progressivamente possam ser encarados como algo sistémico dentro da organização. Os impactos da Rotatividade podem ser entendidos de diferentes formas, desde prejuízos financeiros até a perda de reputação no mercado, o que de certa forma, também poderá conduzir a prejuízos financeiros.

Faladas no capítulo anterior, a aquisição, o armazenamento, a difusão e a incorporação de conhecimento, têm de se tornar rotinas na missão e no contexto das organizações que pretendam ter sucesso numa economia do conhecimento. Mas esta é uma realidade apenas possível com a colaboração e a motivação de todos dentro da organização.

O *Empowerment* (poder com responsabilidade) aponta os activos operacionais como os que reúnem as melhores condições para propor alternativas aos processos produtivos,

para promover o incremento na qualidade dos produtos e para implementar melhorias. Mas não de uma forma abstracta, deve existir do lado da organização sistemas que permitam recompensar as pessoas, e este não têm de ser necessariamente financeiros, o reconhecimento da propriedade intelectual sobre um dado contributo é muitas vezes mais apreciado do que determinado valor pecuniário.

De seguida é apresentada uma reflexão sobre o fenómeno da Rotatividade. Para além dos conceitos associados ao tema, são também apresentadas de forma sustentada, as potenciais consequências para as organizações que negligenciem esta realidade, não apenas as que ocorrem no imediato, mas também as que podem ter influência estrutural na organização.

O capítulo termina com uma análise ao negócio imobiliário, são apresentados alguns dados sobre o negócio, bem como uma proposta de modelação dos principais processos de negócio da mediação. Os processos modelados são a “*Angariação de Imóveis*”, “*Visita a Imóveis*” e a “*Venda de Imóveis*”. Por último centrámos a nossa atenção no fenómeno emergente do arrendamento. Embora este sempre tenha sido uma realidade na Mediação Imobiliária, fruto do conjunto de factores referidos, assume nos dias que correm uma expressão que aumenta a cada dia que passa.

CAPÍTULO IV – Metodologia

Não se pode procurar apenas consistência e validade em dados estruturados, de carácter quantitativo. Num momento em que o paradigma aponta para a importância da pessoa como garante do sucesso – Sociedade do Conhecimento – é cada vez maior, a necessidade de análise textos, entrevistas, discursos entre outros, isto é, procurar realizar uma análise qualitativa (Fidalgo & Gouveia, 2011). A investigação qualitativa está vocacionada para a análise de casos concretos, nas suas particularidades de tempo e de espaço, partindo das manifestações e actividades das pessoas nos seus contextos próprios (Flick, 2005). O método qualitativo permite descobrir processos sociais ainda pouco conhecidos referentes a grupos particulares, proporciona a construção de novas abordagens, revisão e criação de novos conceitos e categorias. Acresce ainda que o conhecimento oriundo tem origem nas informações de pessoas directamente ligadas com o estudo em causa. A sua utilização responde a questões particulares, preocupando-se com as vivências em concreto e não sendo reduzido a cálculos de variáveis.

Dada a falta de uma estrutura conceptual sólida - ou evidência empírica - do efeito causal entre a actividade de transferência de conhecimentos e o desempenho organizacional, pode ser mais difícil identificar objectivamente as práticas de transferência de conhecimento. Neste contexto, pareceres e informações de percepção das principais partes interessadas terão um significado adicional. Este trabalho é predominantemente exploratório, pois existe pouco conhecimento acumulado sobre o assunto. Em função disso, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa baseada em entrevistas para levantar a percepção espontânea de profissionais da Mediação Imobiliária sobre temas relacionados com o impacto da Rotatividade na Gestão do Conhecimento.

4.1 Abordagem metodológica

A abordagem metodológica qualitativa a ser usada neste projecto é a Teoria Fundamentada em Dados, situa-se no universo dos significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, que não se reduzem às abordagens quantitativas e que permite o emergir de explicações teóricas a partir da experiência humana. Como referido por *Ramiro Gonçalves* (2005), é especialmente útil para o desenvolvimento de investigações baseadas em contextos, descrições orientadas ao processo e explicações de fenómenos. Segundo *Fortin* esta “*tem por objectivo gerar uma teoria a partir dos dados recolhidos no terreno e junto das pessoas que possuem experiência relevante*” (Fortin, 2009). Esta teoria teve o seu início com *Glaser* e *Strauss* em 1967 e continuidade mais expressiva, mais tarde com *Strauss* e *Corbin* em 1990. Uma teoria fundamentada em dados tende a parecer-se mais com a realidade, oferece um melhor entendimento e fornece um importante guia para a acção (Strauss & Corbin, 2008).

Na Teoria Fundamentada em Dados, os dados podem ser obtidos através de entrevistas, observações, documentos, publicações ou da combinação destas técnicas, e a análise ocorre paralelamente à recolha, usando um método de comparação constante.

A pesquisa qualitativa da Teoria Fundamentada em Dados, tem por finalidade gerar novas teorias através de alguns elementos básicos: conceitos, categorias e proposições. A geração e o desenvolvimento destes elementos ocorre através de um processo iterativo, ou seja, não são gerados à priori e testados subsequentemente. Vejamos então estes elementos básicos. *Conceitos* são fenómenos rotulados, são representações abstractas de um facto, de um objecto ou de uma acção/interacção que um investigador identifica como importante nos dados, o objectivo da nomeação de fenómenos é permitir aos investigadores agrupar factos, acontecimentos e objectos similares sob um tópico ou uma designação comum (Strauss & Corbin, 2008). Os autores referem que apesar de poderem ser elementos distintos, o facto de partilharem características comuns ou significados relacionados permite que sejam agrupados e exemplificam com a palavra “*voó*” tem a mesma conotação, estejamos a falar de um pássaro ou de um avião. Na prática o nome do fenómeno pode ser retirado dos significados ou das palavras que analisamos comparativamente dentro do contexto, e nas seguintes iterações de análise comparativa, sempre que encontremos outro objecto ou acontecimento que partilhe

características com o fenómeno original, rotulamo-lo com o mesmo código. Após este passo, o investigador muitas vezes depara-se com dezenas de conceitos, percebendo depois que certos conceitos podem ser agrupados num conceito mais abstracto, de ordem mais alta – *categoria*. Agrupar conceitos em categorias é importante porque permite ao analista reduzir o número de unidades com que trabalha (Strauss & Corbin, 2008). Quanto às *proposições*, elas sugerem como os fenómenos podem estar possivelmente relacionados uns com os outros.

Também o investigador assume um papel fundamental no desenvolvimento da abordagem proposta, quer pelo seu papel na observação, quer na realização das entrevistas. No que diz respeito à observação o investigador muitas vezes aproxima-se do papel de participante no campo, para conseguir um conhecimento sobre o tema em estudo, a partir do seu interior, permitem descobrir como as coisas de facto acontecem ou funcionam (Flick, 2005). No âmbito das entrevistas, o que é característico é a existência de um conjunto de perguntas abertas no guião da entrevista. Mas deve fazer um esforço por não perder nenhum ponto de vista relevante para o estudo. Por isso, o investigador tem de decidir na entrevista que perguntas deve fazer, e em que ordem (Flick, 2005). Avaliar, se por acaso, alguma pergunta já foi entretanto respondida e por isso ser ultrapassada, decidir se deve solicitar mais pormenores sobre determinado item, no fundo desenvolver a sua sensibilidade teórica, para obter informações relevantes, bem como perspicácia para detectar os significados presentes no decorrer da análise.

Na fase de análise de um estudo com Teoria Fundamentada em Dados, *Strauss e Corbin* propuseram o método, de comparação constante, composto por três tipos de codificação (Strauss & Corbin, 2008):

- *Codificação Aberta* - São identificados e codificados, todos os enunciados, que o investigador julga significativos, próximos ou afastados do fenómeno estudado;
- *Codificação Axial* - Os códigos preliminares vão ser comparados e reagrupados segundo as suas propriedades e dimensões e vão permitir a construção de categorias conceptuais. Como estratégia para construir as categorias, sugere-se o uso de perguntas aos dados, tais como: quando ocorre, onde ocorre, por que ocorre, quem provoca, quais as consequências. Através destas simples perguntas, auxilia-se o processo de construção de categorias e fenómenos;

- *Codificação Selectiva* - A codificação selectiva, visa reagrupar categorias para a construção de algumas categorias principais. Estas categorias principais, irão tornar-se conceitos centrais e integradores, formando a teoria fundamentada a formular.

Ao longo do processo, o investigador deverá realizar registros (*memos*) sobre as ideias das relações teóricas entre os elementos que surgirem. Os *memos* garantem que as ideias não se perdem e podem ser exploradas nos passos seguintes da recolha de dados e da análise.

O processo de análise da Teoria Fundamentada em Dados é iterativo, o investigador serve-se da observação e alguma literatura associada e em conjunto com a selecção de um caso inicial - uma primeira entrevista significativa, gera uma base teórica (Fidalgo & Gouveia, 2012a), como pode ser observado na Figura 19.

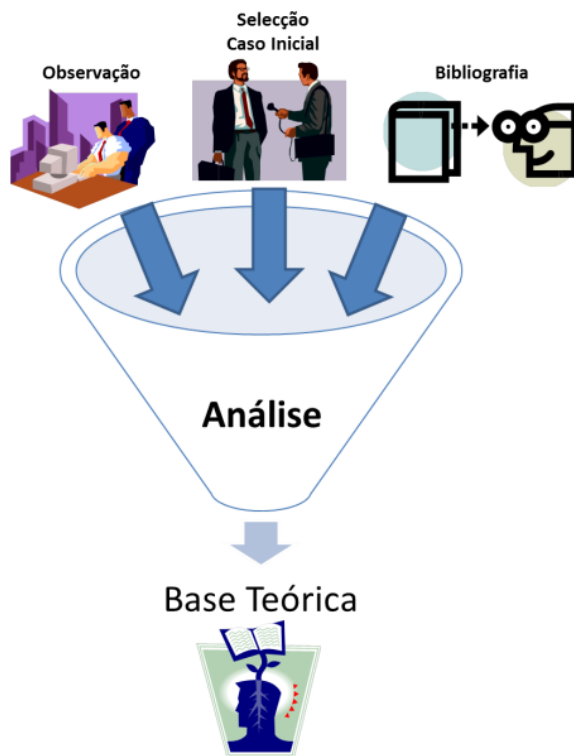


Figura 19 – Teoria Fundamentada em dados – Construção da Base Teórica

Depois, e de forma iterativa com novas observações e literatura, em conjunto com novos dados recolhidos – novas entrevistas, o investigador realiza análises e comparações sucessivas, refinando a teoria de base, com os novos elementos encontrados. Este processo termina quando se atinge a saturação teórica – algo que ocorre quando os novos dados recolhidos não contribuem para nenhuma alteração à teoria, da qual podemos ver na Figura 20, proposta por Fidalgo e Gouveia (2012a).

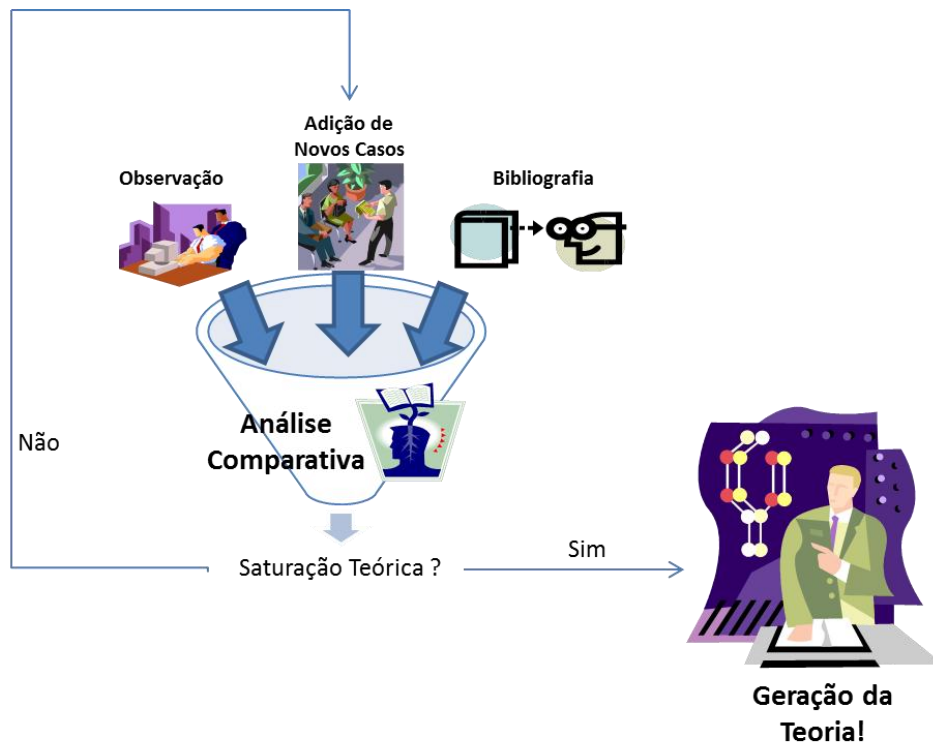


Figura 20 – Teoria Fundamentada em Dados – Saturação teórica

O investigador faz ligações entre todos os factos obtidos, para construir uma teoria. Identifica novas possibilidades nos fenómenos e classifica-as de uma forma que outras pessoas não tenham pensado antes ou caso tenham sido consideradas previamente, não foram sistematicamente desenvolvidas em termos de propriedades e dimensões (Strauss & Corbin, 2008).

Podemos sintetizar algumas características da Teoria Fundamentada em Dados proposta por *Glaser e Strauss*:

- O principal objectivo do método é a construção da teoria e não apenas a codificação de dados.
- Como regra geral, o pesquisador não deve definir um quadro conceptual anterior ao início da pesquisa, garantindo desta forma que os conceitos que possam emergir, estejam isentos de alguma influencia conceptual pré-definido.
- A análise e a conceptualização são obtidas através do processo principal de recolha de dados e comparação constante, no qual cada novo conjunto de dados é comparado com constructos e com os conceitos existentes, com o objectivo de enriquecer uma categoria existente, formar uma nova, ou estabelecer novos pontos de relação entre categorias.

A pesquisa, através da Teoria Fundamentada, contribui para que a compreensão da complexidade da Gestão do Conhecimento, propondo linhas para a solução de problemas decorrentes do aumento da Rotatividade e suas consequências.

4.2 Amostra

Um dos pontos mais importantes, quando se faz investigação qualitativa numa abordagem de Teoria Fundamentada em Dados, são as fontes dos dados, isto é, quais os locais ou os indivíduos onde se pode recolher informação de modo a que seja possível obter os dados necessários para gerar a teoria pretendida. Nesta abordagem, o objectivo é a geração de conceitos, como identificá-los, desenvolve-los e relacioná-los.

A amostragem é o procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno, e de tal forma que a população que nos interessa esteja representada (Fortin, 2009). Note-se que a representatividade aqui não é referente a nenhuma medida estatística, mas sim como refere por exemplo Guerra (2006) uma “*representatividade social*”. Na Tabela 17, podemos observar as comparações entre a amostragem estatística e a amostragem teórica segundo (Flick, 2005).

Tabela 17 – Amostragem teórica versus amostragem estatística (Adaptado de Flick, 2005)

Amostragem teórica	Amostragem estatística
Dimensão da população não conhecida previamente	Dimensão da população conhecida previamente
Características da população não conhecida previamente	Características da população conhecida previamente
Extracção repetida dos elementos de amostragem, com redefinição dos critérios passo a passo	Constituição da amostra de uma só vez, de acordo com um plano pré-definido
Não definição antecipada da dimensão da amostra	Definição antecipada da dimensão da amostra
A amostragem para quando se atinge a saturação teórica	A amostragem para quando se atinge a dimensão total definida

Porque o universo de actores é imenso, vai ser definida uma amostra não probabilística por selecção racional, determinada pelo propósito do estudo e pela relevância teórica, ou seja, pelo seu potencial para o desenvolvimento da teoria, designada por amostragem teórica. A amostragem teórica visa não a representatividade da amostra, mas a “*representatividade dos conceitos*” (Strauss & Corbin, 2008), note-se que numa amostragem não probabilística não é dado a cada elemento a mesma probabilidade de ser escolhido para formar a amostra. Isto significa que em vez de a amostra ser definida antes do início da pesquisa, ela vai desenvolver-se ao longo do processo, no entanto a forma ideal de amostragem teórica pode ser difícil de colocar em prática já que nem sempre o investigador tem acesso ilimitado a pessoas ou locais, em termos reais, o investigador constrói a sua amostra com base no que está disponível, e daí retirar o máximo possível. Os indivíduos são seleccionados de acordo com o seu nível (esperado), de gerarem novas ideias para a elaboração da teoria (Flick, 2005). Isto permite ao investigador escolher caminhos com um maior retorno em termos teóricos. Deve também ser cumulativa, isto é, cada nova amostragem deve acrescentar algo aos dados previamente analisados e dirigida pela teoria evolutiva. As decisões da amostragem visam reunir, à luz do material utilizado até então e dos conhecimentos dele extraídos, o material que promete as melhores perspectivas (Flick, 2005). Na sequência deste processo, com a respectiva identificação de categorias, o investigador deve orientar o seu caminho no sentido da densificação e da saturação das categorias (Strauss & Corbin, 2008), o que ocorre quando os dados recolhidos não contribuem para a alteração da teoria evolutiva. Também neste ponto, a sensibilidade do investigador tem

uma papel fundamental, quanto maior for a sensibilidade do investigador à relevância teórica de certos conceitos, maior a será a tendência para que ele reconheça os indicadores desses conceitos nos dados (Strauss & Corbin, 2008), em suma procura-se os incidentes não as pessoas.

O perfil dos entrevistados, obedeceu à estratégia de *criterion sampling* (Miles & Huberman, 1994), que indica que os casos devem cumprir determinados critérios, previamente definidos, para garantir a qualidade dos dados. Neste sentido foram definidos um conjunto de critérios que se encontram na Tabela 18.

Tabela 18 - Critérios estabelecidos para os entrevistados

Código do Critério	Descrição do Critério
C1	Experiência na gestão de negócios imobiliários (maior ou igual a 3 anos)
C2	Experiência nas principais actividades de Mediação Imobiliária (Angariação, Visita, Venda - superior a 100 em pelo menos uma actividade)
C3	Longevidade na profissão (maior ou igual a 5 anos)
C4	Longevidade na organização (maior ou igual a 3 anos)

Quanto a primeiro critério – C1, garante-nos que o entrevistado, fruto das suas tarefas na gestão do negócio, conhece a real implicação do impacto da Rotatividade na perda de competências e no conhecimento organizacional. O segundo critério – C2, garante-nos uma vasta vivência, e respectiva experiência acumulada, nas tarefas mais relevantes no âmbito da Mediação Imobiliária. Os dois últimos – C3 e C4, são garante de, conhecimento na evolução da profissão no primeiro caso, e no segundo das diferentes posturas da organização em que estão inseridos, perante a temática do estudo em causa.

Embora a principal preocupação seja relativamente à participação voluntária, já que ao ser voluntária a participação, tem-se a oportunidade de seleccionar pessoas que de facto gostariam de participar estando nesse caso mais motivadas para contribuir com suas experiências, estipulou-se também para que a qualidade dos dados recolhidos seja garantida, que apenas fariam parte da amostra apenas as pessoas que cumprissem pelo menos dois dos critérios estabelecidos. No caso específico das entrevistas realizadas, a Tabela 19 mostra a relação entre os profissionais entrevistados e a sua relação com os critérios estabelecidos.

Tabela 19 – Relação entre os entrevistados e os critérios

Código Entrevistado	Critérios cumpridos
E1	C1, C2, C3, C4
E2	C1, C2, C3, C4
E3	C2, C3, C4
E4	C2, C3, C4
E5	C2, C3
E6	C1, C2, C3, C4
E7	C2, C3, C4

Das pessoas que foram entrevistadas, três delas para além das tarefas inerentes à Mediação Imobiliária, assumiam também o cargo de gerente nas suas organizações. Das restantes, três apresentaram vasta experiência, quer nas actividades de rotina, quer na antiguidade na organização. Apenas uma das pessoas ouvidas cumpria apenas o limite mínimo estipulado de dois critérios, embora detivesse experiência relevante, a sua antiguidade na actual organização era inferior ao estipulado.

4.2.1 Caracterização da Amostra e dos locais de pesquisa

Os entrevistados pertencem ao ramo da Mediação Imobiliária. A Tabela 20 mostra de forma sucinta a caracterização dos indivíduos.

Tabela 20 – Caracterização da amostra do estudo

Caracterização	Amostra
Género	
Feminino	3
Masculino	4
Função de directivas na organização	
Sim	3
Não	4
Antiguidade no ramo imobiliário (superior a 5 anos)	
Sim	7
Não	0
Antiguidade na organização (superior a 3 anos)	
Sim	6
Não	1
Zona geográfica onde opera	
Norte	1
Centro	2
Sul	4

Pela caracterização apresentada denota-se um equilíbrio no que diz respeito à divisão pelo atributo género. Esta situação repete-se quando a análise recai sobre as funções que cada um desempenha na organização no que se refere ao facto de ter funções directivas. É importante reter a visão de quem decide, de quem define objectivos e missões dentro das organizações, bem como de quem segue essas directivas no seu dia-a-dia de trabalho.

No que se refere ao tempo de exercício da profissão, constata-se que a totalidade da amostra supera os cinco anos, o que confere um conhecimento das especificidades da profissão, bem como uma experiência acumulada da prática real do negócio. Quanto à antiguidade na organização, existe uma maior prevalência no grupo constituído por indivíduos com mais de três anos, contabilizando seis sujeitos e apenas um apresenta tempo de permanência na organização inferior aos três anos. Este item permite-nos avaliar a vivência das práticas de Gestão do Conhecimento que a respectiva organização põe em prática.

Por fim apresenta-se a divisão por área geográfica. A zona sul do país, em particular o Algarve, apresenta um maior número de casos, por ser uma zona com características únicas. Nesta zona verifica-se a existência de diversos tipos de mercados, que podemos ver na Tabela 21:

Tabela 21 – Tipos de Mercados Imobiliários na zona Sul de Portugal

Tipo de Mercado	Tipo de Negócio	Descrição
Mercado Local	Primeira Habitação Segunda Habitação Arrendamento	Habitantes da zona sul do país, que procuram casa própria para morar, ou uma casa própria para férias, ou casa com renda para morar ou para rentabilizar.
Mercado Nacional	Primeira Habitação Segunda Habitação Arrendamento	Habitantes de outras zonas do país diferentes da zona sul, que procuram casa própria para morar, ou uma casa própria para férias, ou casa com renda para morar ou para rentabilizar.
Mercado Internacional	Primeira Habitação Segunda Habitação Arrendamento	Estrangeiros, que procuram casa própria para morar, ou uma casa própria para férias, ou casa com renda para morar ou para rentabilizarem.

Nas outras áreas geográficas apenas alguns destes mercados estão presentes.

No item seguinte, apresenta-se o processo de codificação dos dados, tendo por base a Teoria Fundamentada nos Dados.

4.3 Processo de Recolha dos Dados

Como referimos atrás, a recolha de dados foi composta por três elementos distintos: literatura relacionada, observação e as entrevistas.

Embora a Teoria Fundamentada em Dados, não careça de um estudo teórico exaustivo inicial, é sempre importante, mesmo para situar o problema, o conhecimento adquirido através da literatura relacionada.

Em relação à observação, esta repartiu-se em duas formas distintas, uma em que o investigador esteve presente em várias instalações de Mediação Imobiliária e outra em que acompanhou algumas actividades de Mediação Imobiliária, nomeadamente a angariação de imóveis e a visita de imóveis. A presença nas instalações permitia uma percepção do ambiente em que se desenvolvem as actividades, a forma como os diferentes profissionais recebem e tratam os clientes, bem como toda a estrutura organizacional que têm de apoio à realização às suas tarefas do dia-a-dia. De uma forma geral, o primeiro contacto passa por alguém com tarefas de recepcionista, e que depois encaminha em função da questão que o cliente apresenta. Existem também organizações que têm um mediador “*de serviço*” de forma rotativa, isto é, na essência é ele que recebe, ou é para ele que são encaminhados, os clientes que chegam às agências e que não procuram um profissional específico. Na quase generalidade dos casos os mediadores recebem os seus clientes, para além do lápis e papel, com um computador na secretária. Em alguns casos além da tradicional zona de recepção, dispõem também locais com alguns elementos multimédia, como *écrans*, telas e projectores, que no caso de uma aquisição, permitem ao cliente realizar uma “*visita virtual*”, aos imóveis que cumprem os requisitos que eles vão referindo, permitindo desta forma filtrar as futuras visitas a realizar. No acompanhamento angariações de imóveis é notório a priorização do “*estudo*” do potencial cliente, em detrimento das características do imóvel

propriamente dito. Perceber, por exemplo, se o cliente está interessado em vender o imóvel rapidamente ou não (por exemplo devido a questões financeiras, divórcios,...), se está receptivo a rever preços e condições, se a venda depende apenas dele ou também de terceiros (por exemplo casos de heranças). As características propriamente ditas do imóvel, são capturadas de forma secundária (através de uma ficha técnica do imóvel). O material usado também difere de caso para caso, como a qualidade do material para captação de imagens e de medição. Assistimos, por exemplo, a um pedido por parte do angariador, para a realização de um novo encontro para tirar fotografias, pois a falta de luminosidade existente nesse dia retiraria qualidade às fotos que iriam promover o imóvel.

No caso das visitas, a experiência foi em dois cenários diferentes, um em que apenas houve a presença do mediador e do potencial comprador, e outro em que para além das presenças referidas no caso anterior estava também presente o proprietário, acompanhando a visita na íntegra. Este fenómeno ocorre porque em alguns casos, ou o proprietário ainda habita o imóvel a vender, ou por razões particulares não disponibiliza a chave ao agente imobiliário. No caso observado o proprietário referia que pretendia acrescentar valor à forma como o mediador promovia o imóvel. Mas o mais importante é realizar o que alguns denominam como “*qualificação do cliente*”, ter a capacidade de ir de encontro ao que o cliente deseja.

A venda do imóvel é talvez o processo menos rico do ponto de vista do conhecimento, já que nesse momento todas as partes já chegaram a acordo e apenas falta formalizá-lo. Na prática os ganhos e as cedências já foram realizadas por todas as partes envolvidas, a negociação está feita e reflectida nos contractos de promessa de compra e venda.

Mas o maior e o mais significativo volume de dados foi recolhido através da realização de entrevistas. A entrevista é um modo particular de comunicação verbal, que se estabelece entre o investigador e os participantes com o objectivo de recolher dados relativas às questões de investigação (Fortin, 2009). Na recolha dos dados junto dos profissionais da área, como referido foi usada a técnica de entrevista não estruturada ou parcialmente estruturada, para tal constrói-se um guião que sirva de suporte ao entrevistador. Esta situação deve-se à expectativa de que os pontos de vista dos entrevistados serem mais facilmente expressos numa situação de entrevista relativamente aberta do que numa entrevista estruturada ou num questionário (Flick,

2005). Neste tipo de entrevistas o investigador apresenta uma lista de temas a cobrir, formula questões a partir destes temas e apresenta-os ao entrevistado segundo a ordem que lhe convém (Fortin, 2009). Pretende-se desta forma adquirir percepções sobre um conjunto de temas, relevantes para o estudo em causa. De forma a não limitar as respostas do entrevistado, o guião é geralmente estruturado em grandes capítulos, desenvolvendo-se depois em perguntas que apenas serão usadas se o entrevistado as não referir nas respostas, em pesquisas exploratórias pode acontecer que o guião seja completado ao longo do tempo (Guerra, 2006). Ainda segundo a mesma autora, normalmente quem concebe o guião é também quem realiza as entrevistas, o que lhe permite um conhecimento profundo das perguntas, e leva a que nem sempre as perguntas obedecem à ordem do guião, mas apareçam no fluir normal da entrevista, o que faz com que a entrevista mais pareça uma conversa informal. Este tipo de abordagem permite estimular o pensamento livre e favorece a profundidade na abordagem a quem responde. O que implica que os dados recolhidos diferem muito de entrevista para entrevista, o que na fase de análise ocupa mais tempo e torna mais difícil a codificação (Fortin, 2009). Para que problemas destes possam ser minimizados deve sempre que possível ser efectuado algum tipo de gravação das entrevistas realizadas, para que depois seja possível realizar a sua transcrição para posterior análise (Guerra, 2006). Realmente antes da fase de análise dos dados obtidos, é necessário preparar os dados, no caso das entrevistas uma parte importante do processo é para além do registo, é a sua transcrição. O guião da entrevista (Anexo A – Guião da Entrevista) foi construído no sentido de obter percepções sobre cinco objectivos, e para tal foram usadas dez perguntas. A relação entre as perguntas e os objectivos pretendidos encontra-se na Tabela 22.

Tabela 22 – Relação entre as perguntas e os objectivos do guião da entrevista com o Referencial Teórico

Questão	Objectivos	Referencial Teórico
1 e 2	OB1 – PERCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO Captar percepções subjectivas sobre Gestão do Conhecimento, que tipo de conhecimento é conhecido, e qual a sua importância. Percepção sobre o impacto da Rotatividade na perda de competências para a Organização.	<i>Nonaka</i> <i>Quinn, Anderson, & Finkelstein</i> <i>Sveiby</i> <i>Chiavenato</i> <i>Beazley, Boenisch, & Harden</i> <i>Samuells</i>
3 e 4	OB2 – PERCEPÇÃO SOBRE AS NECESSIDADES DA CAPTURA E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO Captar as respectivas experiências sobre a Gestão do Conhecimento, e as necessidades sentidas, quer das vantagens competitivas quer dos meios utilizados, na captura e transferência desse conhecimento.	<i>Davenport e Prusak</i> <i>Gavin</i>
5 e 6	OB3 – PERCEPÇÃO SOBRE A UTILIZAÇÃO DAS TIC NA CAPTURA E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO Recolher informações sobre a utilidade do uso das TIC.	<i>Quinn, Anderson, & Finkelstein</i> <i>Davenport e Prusak</i> <i>Sveiby</i> <i>Dalkir</i>
7 a 10	OB4 – PERCEPÇÃO SOBRE A CAPTURA E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO, NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DO ENTREVISTADO Recolher opiniões sobre boas práticas (ou não) da captura e transferência do conhecimento através da experiência que o entrevistado tem na sua organização.	<i>Davenport e Prusak</i> <i>Sveiby</i> <i>Brown</i> <i>Yang</i> <i>Quinn, Anderson, & Finkelstein</i>

Quando o objectivo da recolha de dados são afirmações concretas sobre determinado assunto, o meio mais eficiente é a entrevista semi-estruturada (Flick, 2005). Neste trabalho, procurou-se interagir através de entrevistas com profissionais da área do imobiliário, que detenham uma vasta experiência, o que lhes confere um conhecimento profundo do assunto em análise. Cabe ainda referir que, a tabela, inclui também o alinhamento das percepções com o referencial teórico.

No seu primeiro objectivo, *OB1 – PERCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO*, o guião constitui-se por duas questões, de modo a identificar as percepções dos profissionais da Mediação Imobiliária sobre a Gestão do Conhecimento, em concreto captar percepções subjectivas sobre Gestão do Conhecimento, que tipo de conhecimento é conhecido, e qual a sua importância. Percepção sobre o impacto da Rotatividade na perda de competências para a Organização. A primeira questão era:

Q1:

- *Vamos conversar sobre as actividades que realiza na sua organização.*
- *Podia descrevê-las e indicar quais os principais problemas que enfrenta para as realizar?*
- *O que necessita de saber para ser realmente bem sucedido na sua actividade?*

Pretendia-se com esta questão identificar o que o profissional faz no dia-a-dia, e quais os tipos de conhecimento de que necessita para a realização das suas tarefas. Em sintonia com o referido na teoria o conhecimento pode ser de dois tipos – Conhecimento Explícito, que pode ser articulado na linguagem formal, inclusivé em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e o – Conhecimento Tácito, difícil de ser articulado em linguagem formal, conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve factores intangíveis como por exemplo crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor (Nonaka & Takeuchi, 1997). Perceber se existe a percepção de que, como afirmado por alguns autores, na era pós industrial, o sucesso das empresas situa-se mais nas suas capacidades de intelectuais e sistémicas do que nos activos físicos (Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996). Ou que ao contrário da terra do petróleo e do ferro, a informação e o conhecimento não são produtos intrinsecamente escassos, e podem ser produzidos pela mente humana a partir do nada (Sveiby, 1998).

A segunda questão deste objectivo, que é:

Q2:

- *Como encara a forte rotatividade no emprego, na sua área, e a sua influência na perda de competências da Organização?*

Neste caso o pretendido era o entendimento sobre o impacto da Rotatividade na organização. Já que a questão da alta Rotatividade dos dias de hoje assume particular importância, pois a entrada e saída de pessoas representam custos para as organizações. Para *Chiavenato*, estes podem ser divididos em primários, secundários e terciários sendo os primeiros quantitativos, os segundos qualitativos e os terceiros estimativos (*Chiavenato*, 2001). Existem estudos realizados por algumas empresas como é o caso do *Hay Group*¹¹, indicando que as organizações gastam, em média, o equivalente a seis meses de um salário para substituir uma pessoa que sai. Por outro lado, e em especial no caso das organizações que operam preferencialmente na área dos serviços fortemente dependentes das relações entre os seus colaboradores e os potenciais cliente, o conhecimento perdido de um funcionário que sai da organização, na visão de alguns autores não é um problema de curto prazo, é um problema de longo prazo que gera outros problemas e reduz a eficácia de uma organização (*Beazley, Boenisch, & Harden*, 2002). Alinhando pela mesma ideia, *Samuells* afirma que ao mesmo tempo que entram novos membros na equipa outros saem, é fundamental para evitar a perda de informações durante esses períodos de transformações estruturais e de transição (*Samuells*, 2001).

Na segunda fase o guião apresenta o objectivo, *OB2 – PERCEPÇÃO SOBRE AS NECESSIDADES DA CAPTURA E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO*. Em particular, visa captar as respectivas experiências sobre a Gestão do Conhecimento, e as necessidades sentidas, quer das vantagens competitivas quer dos meios utilizados, na captura e transferência desse conhecimento. Procura-se aqui perceber o que na opinião dos entrevistados pode contribuir para minorar as perdas decorrentes da Rotatividade. As questões que acompanham este objectivo são:

Q3:

- Na sua opinião, o poderia minimizar a perda de competências na organização?

¹¹ Consultora global de gestão, com 85 escritórios em 47 países (<http://www.haygroup.com>)

Q4:

- *Quais os mecanismos que utiliza, para a transferência de conhecimento, decorrentes das tarefas que realiza na sua actividade?*

A percepção do que pode ser feito ao nível individual para que o conhecimento perdure na organização para além das presenças dos próprios indivíduos, isto é, acompanhando a teoria quando esta diz que o conhecimento organizacional, é um artefacto social construído pelas experiências colectivas das forças de trabalho, dos talentos que ela recompensa e das histórias partilhadas os triunfos e dos erros da organização (Davenport & Prusak, 1998). Procurar perceber a forma de actuação de cada um, para que o seu conhecimento individual possa ser útil aos outros elementos da organização. Identificar as formas de interacção para a transferência de conhecimento. As tecnologias de informação possibilitam que o conhecimento de uma pessoa ou de um grupo possa ser extraído, estruturado e utilizado por outros membros da organização (Davenport & Prusak, 1998). Perceber como realizam os relatos dos seus sucessos perante os seus pares e perante a organização. Avaliar se, como refere *Garvin*, na transferência de conhecimento os relatórios e as entrevistas são, de longe, os meios mais populares, servem muitas finalidades: resumem descobertas, proporcionam listas de verificação do tipo fazer e não fazer, e descrevem importantes processos e eventos (Garvin, 1993).

O terceiro bloco do guião apresenta o próximo objectivo, *OB3 – PERCEPÇÃO SOBRE A UTILIZAÇÃO DAS TIC NA CAPTURA E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO*. Pretende-se aqui recolher informações sobre a utilidade do uso das TIC, no âmbito do tema em estudo. As questões apresentadas foram:

Q5:

- *Na sua opinião qual o contributo das Tecnologias de Informação e Comunicação para a minimização da perda de competências na organização.*

Com esta questão, pretende-se dos profissionais entrevistados, a sua visão sobre a importância do papel das Tecnologias de Informação e Comunicação. De uma forma geral todas as organizações ligadas ao negócio imobiliário, bem como os seus colaboradores usam de forma constante, as Tecnologias de Informação e Comunicação na realização das suas rotinas de trabalho. A literatura aponta para o facto de que ao contactar ou ao ler algo de algum colega de trabalho, com recurso a um computador, isso possa parecer mais local do que alguém que se situa no mesmo edifício, embora esteja a quilómetros de distância (Davenport & Prusak, 1998). No mesmo sentido, encontramos outros contributos que indicam que as tecnologias de informação capacitam os profissionais a estender o seu desempenho além dos seus limites pessoais, permitindo-lhes realizar dentro da organização mais do que conseguiriam de forma isolada (Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996). Se bem que não reúna consenso, Sveiby afirma que o investimento em tecnologias de informação, pode ser visto como uma medida de progresso em relação à missão da organização (Sveiby, 1998). E esta é uma realidade instalada no que diz respeito ao Conhecimento Explícito, mas também as tecnologias devem ter um papel preponderante ao nível do Conhecimento Tácito. Como regra geral, porém quanto mais rico e tácito for o conhecimento, mais a tecnologia deverá ser usada para possibilitar às pessoas partilhar aquele conhecimento directamente, os recursos multimédia e os de hipertexto das *intranets* criaram a possibilidade de capturar pelo menos uma fracção significativa do conhecimento de um especialista e tornar explícito o Conhecimento Tácito (Davenport & Prusak, 1998). Associado a todas estas considerações não há que esquecer que, nos dias de hoje, as denominadas redes sociais estão na linha da frente, quer do ponto de vista pessoal, como por exemplo *Facebook*, que o nível profissional, como por exemplo o *LinkedIn*, a verdade é que muitas das nossas relações, partilhas e contactos têm por base estas realidades dos mundos virtuais (Mueller, Hutter, Fueller, & Matzler, 2011). O facto é que as Tecnologias de Informação e Comunicação podem propiciar uma infra-estrutura para a movimentação do conhecimento bem como a criação de mercados virtuais do conhecimento (Davenport & Prusak, 1998).

Os portais fornecem ligações para pessoas, processos e conteúdos valiosos de conhecimentos, servem para apoiar os trabalhadores do conhecimento. A primeira geração de portais era essencialmente um meio de informação de difusão para todos os membros da organização. Hoje, eles evoluíram como espaços de trabalho onde os

trabalhadores do conhecimento não só podem contribuir e partilhar conteúdo, mas também adquirir e aplicar conhecimento organizacional valioso. Os portais de conhecimento apoiam a criação de conhecimento, partilha e utilização, permitindo que um elevado nível de interacção bidireccional com os utilizadores (Dalkir, 2005).

Q6:

- Na sua opinião, o que é que ainda as Tecnologias de Informação e Comunicação não permitem fazer.

Se bem que por um lado a maioria das pessoas sente que os mecanismos em termos de tecnologias de informação e da comunicação que tem ao seu dispor, são bastante completas e satisfatórias, a inclusão desta questão procura dois alvos. O primeiro dar uma janela de oportunidade a todos os que já tendo identificado necessidades ou possíveis melhorias o possam fazer neste ponto. O segundo, é o de obrigar todos a ter um momento de reflexão, e ter a oportunidade de dar um contributo para a melhoria do sistema em geral ou de alguma funcionalidade em particular, em suma fazer com que o utilizador assuma o papel do analista de sistemas e apresente uma reflexão crítica das tecnologias e sistemas existentes.

O Guião termina com mais um objectivo, *OB4 – PERCEPÇÃO SOBRE A CAPTURA E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO, NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DO ENTREVISTADO*. Aqui pretende-se recolher opiniões sobre boas práticas (ou não) da captura e transferência do conhecimento através da experiência que o entrevistado tem na sua organização. Esta fase corresponde também ao término da entrevista. Algumas das questões que fazem parte deste tópico nem sempre foram colocadas, já que em face de estarmos perante uma entrevista de resposta aberta, levou a que já tivessem sido respondidas ou a floradas ao longo das respostas dadas às questões anteriores. O conjunto das perguntas é apresentado em seguida:

Q7:

- Está ligado a esta organização há vários anos. Quer dizer-me como se sente aqui, e como tem evoluído a sua organização?

Q8:

Pode indicar exemplos de boas ou más práticas associadas com o Conhecimento que tenha experimentado.

Q9:

O que acha que deve ser feito, de forma a minimizar as perdas de competência na Organização, decorrentes da rotatividade de mão-de-obra especializada?

Q10:

Sem identificar intervenientes, poderia descrever um negócio que não tenha sido iniciado por si, e que poderia ter corrido de forma diferente, se o seu antecessor lhe tivesse dado uma informação específica, que apenas ele tinha sobre esse negócio (caso não lhe tenha ocorrido esta situação poderá relatar a experiência de outro, com as mesmas situações)?

Este último ponto pretende obter as percepções relacionadas com a posição da organização face à Gestão do Conhecimento. Sabe-se que as organizações devem ser pró-activas e evitar o que *Yang* (2004) denomina como “*hoarding*” do conhecimento – que ocorre quando um trabalhador retém um conhecimento ou informação e não o partilha com o grupo. Nas empresas do conhecimento, que dependem fortemente do conhecimento e da competência dos seus funcionários, o desenvolvimento de competências deve ser um item em que a empresa invista fortemente, mas esse facto nem sempre é visível, já que as competências não são adquiridas nos cursos formais (*Sveiby*, 1998). Apontando no mesmo sentido *Brown* afirma que, na maioria dos casos, as ideias geradas pelos funcionários na execução das respectivas tarefas, perdem-se para a organização como um todo, alguns talvez as partilhem informalmente com o seu grupo de colegas, mas essas ideias informais sobre o trabalho raramente se disseminam além do grupo local (*Brown*, 1991). As organizações têm aqui um papel fundamental.

Devem criar condições para que a partilha de conhecimento possa de facto ser efectiva. Um dos exemplos referidos na literatura indica que várias organizações fizeram da partilha do conhecimento, um dos critérios básicos do processo de avaliação de desempenho, o que constitui um método interessante de pagamento ao nível dos mercados de conhecimento. Estas organizações apresentam uma boa psicologia de motivação, ficando com uma percepção de quais os comportamentos reconhecidos e recompensados tendem a crescer e quais os ignorados ou penalizados que tendem a desaparecer (Davenport & Prusak, 1998). Os mesmos autores acrescentam ainda que, muitas organizações de consultoria e de serviços, uma vez que o seu produto é o próprio conhecimento, resolveram organizar as suas comunidades informais de prática em redes formais, com orçamento para a capacitação de tecnologias, coordenadores de conhecimento, etc. Mas para os detentores do conhecimento, têm de estar presente os benefícios que podem advir do facto de colocarem esse seu conhecimento ao serviço da organização, tendo deste modo a percepção dos potenciais ganhos. Como o conhecimento é a base de poder dos profissionais, é necessário criar incentivos – remuneratórios, processos de promoção – para que aconteça a partilha (Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996). Deve a organização estabelecer uma cultura consistente de partilha de conhecimento, é necessário usar retribuições valiosas como gratificações monetárias, aumentos de salário ou promoções, estatuto entre outras (Davenport & Prusak, 1998).

As organizações muitas vezes realizam estudos com os funcionários, perguntando-lhes como executam o seu trabalho, as descrições obtidas correspondem mais ou menos aos procedimentos formais previstos nos manuais, mas ao observá-los no trabalho, a verdade é que muitas vezes não seguem os procedimentos. Adoptam uma variedade de práticas informais, que não constam de nenhum manual de procedimentos, mas que se tornam fundamentais para o desempenho das suas actividades. Também o retorno das informações recolhidas, é fundamental que chegue aos funcionários da organização de forma proveitosa. Em todas estas questões as organizações devem ter um papel fundamental, e assumir que é através de projectos do conhecimento estruturados, ainda que imperfeitos, que se consegue fazer algo concreto em relação à Gestão do Conhecimento (Davenport & Prusak, 1998).

No final de colocadas todas as questões, foi sempre dada a oportunidade ao entrevistado de que, no caso de não lhe ter sido colocada em nenhuma questão relacionada com a temática em causa, e que ele sentisse deter um contributo interessante para o estudo, o pudesse fazer de forma completamente livre.

Podemos sintetizar todo o processo da Teoria Fundamentada em Dados, usando o modelo proposto por *Pandit*, e adaptado pelo autor, representado na Tabela 23 (Pandit, 1996).

Tabela 23 - Processo de construção da Teoria Fundamentada em dados (Adaptado de Pandit, 1996)

Fases		Actividades
Fase de Definição do Estudo		
Passo 1	Revisão da Literatura	Definição da questão de pesquisa
Passo 2	Seleccção de casos	Amostra teórica, não aleatória
Fase da Recolha de Dados		
Passo 3	Desenvolver um protocolo rigoroso para a recolha de dados	Utilizar múltiplos métodos para a recolha de dados
Passo 4	Trabalho de campo	Sobrepor recolha e a análise de dados Métodos de recolha de dados flexíveis
Fase de Ordenação de Dados		
Passo 5	Ordenar Dados	Colocar os dados recolhidos por ordem cronológica
Fase de Análise de Dados		
Passo 6	Analisar os dados do primeiro caso	Usar codificação (<i>coding</i>)
Passo 7	Amostra Teórica	Replicação teórica através dos casos (Reiniciar no Passo 2 até a saturação teórica)
Passo 8	Terminar o processo	Atingir a saturação teórica
Fase de Comparação com a Literatura		
Passo 9	Comparar a teoria emergente com a literatura	Comparações com quadros referenciais

Realizada alguma revisão bibliográfica (**passo 1**), na selecção de casos (**passo 2**) para a recolha de dados, foram estabelecidos contactos de duas formas distintas. Por um lado com entidades da área de Mediação Imobiliária, procurando que estas indicassem potenciais elementos para participar no estudo. Por outro lado, foram estabelecidos contactos directamente com profissionais de Mediação Imobiliária. Inicialmente os

contactos foram estabelecidos através de correio electrónico, o conteúdo pode ser consultado no Anexo B – Pedido de colaboração em Projecto de Doutoramento. Nos casos em que se revelou necessário, numa fase posterior por contacto telefónico. Sendo assim desta forma estabelecidos os agendamentos para as entrevistas.

As entrevistas, maioritariamente, tiveram lugar nos locais de trabalho dos respectivos agentes e em dois casos, numa casa particular, por conveniência de ambas as partes.

O investigador apresentava-se e de forma breve expunha o projecto de investigação em causa, possibilitando em seguida a leitura do consentimento informado, que pode ser consultado no Anexo C – Consentimento de Participação, e posterior assinatura por parte do entrevistado (**passo 3**). Também não devemos nunca esquecer que qualquer investigação realizada com seres humanos deve ser sempre avaliada sob o ponto de vista ético (Fortin, 2009). No caso particular do estudo em causa, foi solicitado à Comissão de Ética da Universidade Fernando Pessoa que emitisse um parecer. Para tal foram reunidos um conjunto de documentos, como o plano do estudo, o guião da entrevista, o consentimento informado, parecer do orientador e após a análise da documentação a Comissão emitiu parecer favorável ao estudo, como pode ser constatado no Anexo D – Parecer do Estudo pela Comissão de Ética da UFP. Não houve registo de qualquer caso que após a leitura do consentimento informado, se escusasse a assinar ou a participar.

Era depois iniciada a entrevista em concreto (**passo 4**), acompanhada pela gravação da mesma para posterior transcrição. Sempre que tal se revelou necessário, foram retiradas algumas notas – *memos*, para utilização na fase de análise dos dados.

Realizada a transcrição do caso inicial, procedeu-se à fase de análise do seu conteúdo (**passo 5 a 7**). De acordo com a metodologia da Teoria Fundamentada em Dados, foi efectuada a codificação. Estabelecendo sucessivas comparações, associações e reflexões com objectivo de fazer emergir dos dados as categorias iniciais. Que depois de maturadas levaram à formulação da primeira base teórica.

Nas fases seguintes foram realizadas mais entrevistas, que passaram pelo mesmo processo de transcrição e codificação. Fruto da dimensão dos dados a analisar e apenas

para estes, nesta fase foi usada uma solução informática – *MAXQDA*¹² (Figura 21), que é uma ferramenta de suporte à análise qualitativa, que suporta os processos inerentes à teoria fundamentada em dados.

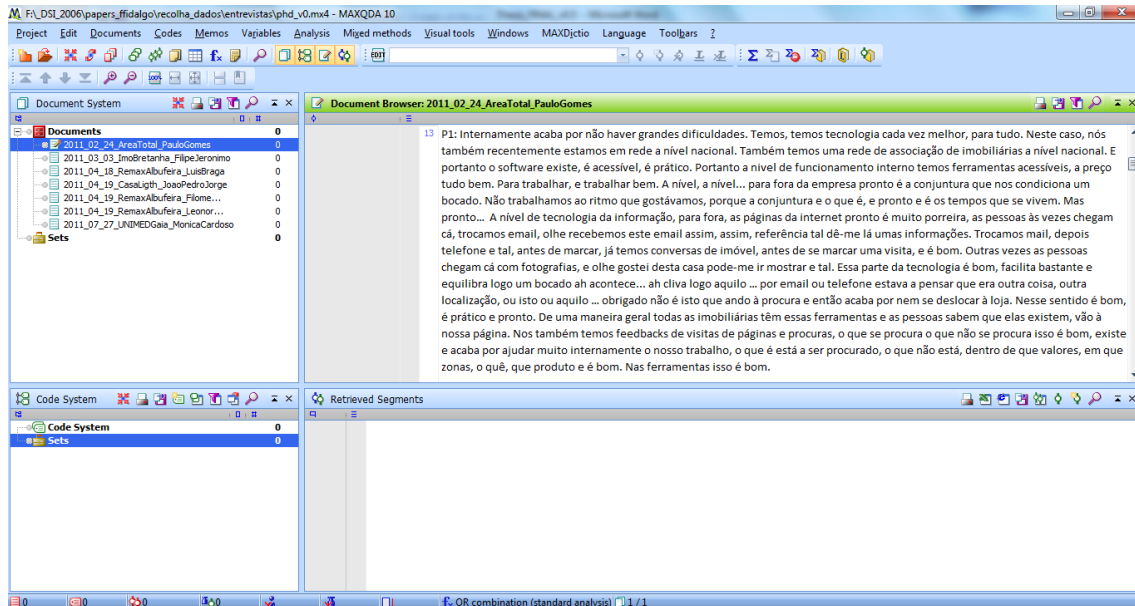


Figura 21 – Exemplo do interface *MAXQDA*

Os sucessos encontrados, eram então comparados com a formulação da base teórica. Nos casos em que novas descobertas eram feitas, a teoria era refinada e reajustada, passando esta a ocupar o lugar da base teórica, para as iterações seguintes (**voltar ao passo 2**).

De acordo com as fases apresentadas na Tabela 23, este processo foi iterativamente realizado até ao momento em que as novas entrevistas não provocavam alterações à base teórica. Este momento em que não existem novos contributos, é denominado de saturação teórica (**passo 8**). Esta saturação teórica ao ser alcançada define a teoria final, isto é, o facto de não haver mais alterações a considerar faz com que a base teórica seja considerada a Teoria gerada (**passo 9**).

Em resumo, as duas razões principais que levaram à escolha da Teoria Fundamentada em Dados para a investigação em questão, foram por um lado o facto de a aprendizagem

¹² *Software* para análise de dados qualitativos – www.maxqda.com

emergir a partir dos dados e não a partir de uma visão teórica existente, procurando um equilíbrio entre a teoria existente e o da aprendizagem a partir dos dados, por outro lado o facto de propor que, para produzir resultados úteis, as complexidades do contexto organizacional devem ser incorporadas no entendimento do fenómeno.

Vamos agora no capítulo seguinte apresentar a análise dos dados que foi realizada, bem como as conclusões que dela resultaram.

4.4 Resumo do Capítulo

Neste capítulo foi apresentada a abordagem metodológica que conduziu a realização do estudo. Esta abordagem responde a questões particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser mensurado. Procura compreender os significados da Gestão do Conhecimento presente na experiência dos profissionais da Mediação Imobiliária, e como estes significados influenciam a dinâmica do conhecimento organizacional, pensamos ser a metodologia qualitativa a mais apropriada para conduzir a investigação.

A Teoria Fundamentada em Dados, possui a capacidade de fazer emergir explicações teóricas sobre eventos da experiência humana. Possibilita gerar teorias ou modelos teóricos com base nos dados sistematicamente obtidos e analisados através de comparações sucessivas. Toda esta dinâmica foi sempre acompanhada de observações e pesquisa de literatura relacionada.

Com base num conjunto de critérios, foi sendo constituída uma amostra teórica e foram realizadas várias entrevistas a profissionais da área de Mediação Imobiliária. Estabeleceu-se contacto como os entrevistados, por *email* ou telefonicamente, de modo a agendar a entrevistas. Depois da explicação do estudo e da assinatura do Consentimento Informado, a entrevista era realizada e registada em suporte digital para posterior transcrição. As entrevistas foram semiestruturadas, com base num guião, o entrevistador apresentava um conjunto de questões e permitia ao entrevistado uma resposta aberta sobre a questão. De salientar que todo este processo, Consentimento

Informado e Guião da Entrevista, foi alvo de análise pelo Conselho de Ética da Universidade Fernando Pessoa, emitindo este parecer favorável.

A partir de um caso inicial, foi gerada uma base teórica, que através de um processo sistemático de comparação com os dados recolhidos de outros casos, foi sendo refinada, tendo por base o método de codificação inerente à Teoria Fundamentada em Dados. Desta forma, emergiu uma teoria dos dados, quando se atingiu a denominada Saturação Teórica, isto é, os novos dados recolhidos não produziam novos contributos para a teoria existente.

No capítulo seguinte, passaremos a apresentar a análise dos resultados obtidos partir dos dados.

CAPÍTULO V – Análise de Resultados

O presente capítulo visa apresentar e analisar os dados recolhidos dos participantes neste estudo. Os dados foram obtidos com recurso a entrevistas, para posterior transcrição e análise. Estas entrevistas permitem ao investigador perceber a forma como os entrevistados interpretam as suas vivências, usam a linguagem do próprio entrevistado, permitindo assim ao investigador a percepção de como os sujeitos interpretam aspectos inerentes ao seu dia-a-dia.

5.1 Processo de codificação: o emergir de códigos, subcategorias e categorias

Neste ponto pretende-se apresentar o processo que conduziu aos elementos que fazem parte do modelo conceptual proposto por este trabalho.

As entrevistas foram realizadas e transcritas, e através de análise e comparação constante, associada ao referencial teórico, foi possível identificar elementos explicativos do fenómeno em estudo.

As transacções comerciais de imóveis são uma realidade constante na vida quotidiana. A evolução da vida das pessoas promove essa realidade, ou seja porque a pessoa cresce e pretende a independência da família, ou porque pretende constituir a sua família – recorde-se o ditado “*quem casa quer casa*”, ou por razões profissionais e estas são apenas algumas razões para a compra outras poderíamos identificar para as vendas e para os alugueres, o facto é que mais tarde ou mais cedo praticamente todas as pessoas são confrontados com a transacção de imóveis. Nestas transacções poderão assumir vários papéis, o de vendedor, o de comprador ou o de arrendatário. E embora em alguns casos os negócio se possam fazer de forma directa, na grande maioria fazem-se através de Mediação Imobiliária. O mediador assume neste contexto um papel fundamental, central entre todos os elementos envolvidos, a propriedade, o vendedor e o comprador (Figura 22).

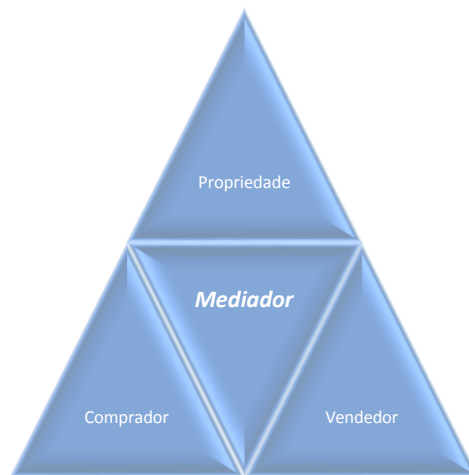


Figura 22 – Representação esquemática das relações entre os elementos envolvidos na transacção de imóveis

O mediador tem de procurar encontrar o ponto de entendimento entre o comprador e o vendedor, destacando na propriedade aquilo que encontra como factor crítico na decisão para a compra e evidenciando-o para o comprador, bem como demonstrando ao vendedor a validade das propostas efectuadas pelo comprador.

Destacamos também que a análise e a comparação constante dos dados associados ao referencial teórico possibilitaram a compreensão dos significados das acções e interacções que o mediador desenvolve. Demonstrando a sua acção baseada na procura de formas inovadoras para a realização das suas tarefas, novas abordagens do ponto de vista da comunicação incorporando as novas tecnologias disponíveis ou emergentes, e uma especial atenção à forma como a informação ou os detalhes envolvidos no processo, podem ser catalisadores do negócio.

O processo de codificação possibilitou o emergir de quatro categorias:

- Actividades;
- Informação;
- Comunicação;
- Transferência de Conhecimento.

Vamos agora apresentar cada categoria, com os seus respectivos códigos conceptuais, de modo a sistematizar o contributo para o modelo teórico construído neste estudo.

5.1.1 Categoria Actividade

Esta categoria é composta pelas seguintes subcategorias:

- Angariação;
- Visita;
- Venda.

Embora se possa considerar que um mediador imobiliário desenvolva mais actividades no seu dia-a-dia de trabalho, elas serão contributos para o sucesso das apresentadas. Toda a acção do mediador se desenvolve sobre estas actividades (Figura 23).

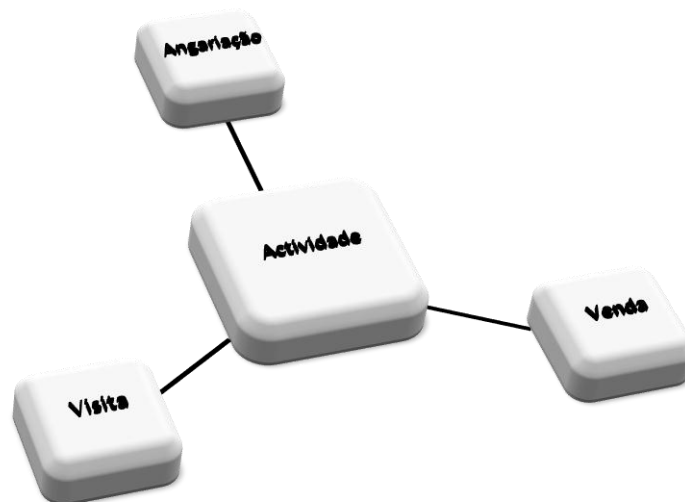


Figura 23 – Relações entre a Categoria ACTIVIDADE e as suas subcategorias

A **ANGARIAÇÃO** pode ser entendida como o primeiro passo no âmbito da Mediação Imobiliária. Embora na mediação não se possa falar de um produto propriamente dito, nesta fase o mediador centra a sua acção numa recolha que lhe permita representar uma propriedade e um vendedor. Dependendo das organizações o sucesso na realização desta tarefa representa (ou pode representar) um primeiro ganho, já que o facto de um mediador ter angariado um imóvel para a organização, caso a venda se efective independentemente de ser o próprio angariador ou um colega a realizá-la, existe sempre uma percentagem na venda atribuída ao angariador.

Os códigos que compõem esta subcategoria estão indicados na Tabela 24:

Tabela 24 – Códigos da Subcategoria Angariação

Dimensão Explícita	Dimensão Tácita
Formação	Motivação
Gestão de Processos	Trabalhar o cliente
Contactos Bolsa de Permutas	Estudo Psicológico
Créditos necessários na formação	Conhecimento do mercado
Organização temporal	Incompatibilidade de feitos
	<i>Background</i>

Note-se que existe uma divisão nos códigos apresentados, esta divisão é comum aos códigos que compõem todas as subcategorias e deve-se à origem epistemológica do código em si, isto é, se o código representa uma realidade formal – explícita, ou se por outro lado tem uma representação não formal – tácita.

Um aspecto importante diz respeito ao facto de que, na opinião do mediador, o fundamental é conhecer o cliente vendedor.

Sobre estes factos, podemos observar de seguida algumas declarações elucidativas. No final de cada declaração encontra-se o código da entrevista a que a mesma se refere.

“...tentamos saber, onde é que estão as angariações, tentar fazer a melhor angariação possível, pronto.” (E2)

“Há colegas que têm mais jeito para compradores, mas a base, a base do negócio é a angariação. De qualquer forma temos sempre que fazer tudo. Temos de acompanhar as fases todas. Se eu angariar, tenho de acompanhar o colega que tem o comprador na visita, tenho depois, se houver processo bancário, tenho de ir fazer a avaliação, até o ... inclusive o pós-venda estamos presentes nas fases todas, obtenção de documentos, tudo, tudo, tudo.” (E3)

“Um dia não é igual ao outro. Pronto, é fazer o máximo de contactos possíveis, bater todos os contactos que recebo, trabalhá-los, pesquisar em termos de oferta para compradores, mas mais de angariações para fazer. Nós trabalhamos aqui mais angariação. Fazer angariação, é tirar fotografias, é por no site, é ver documentação. Primeiro vemos a documentação, se está tudo ok, pomos no site e depois é começar a promover.” (E4)

“São bastante diversificadas, não é? Desde receber clientes, contactar clientes telefonicamente, tirar contactos, programar visitas, fazer estudos de mercado, para procurar angariar imóveis, não é? Essencialmente isso, não é? Por vezes, pronto conversar um pouco com os colegas, para ver o que estão a angariar, se têm este ou aquele produto que um cliente nosso necessite ... mais ou menos os dias são passados assim.” (E5)

“...as actividades são sempre aquelas mais básicas da mediação imobiliária, tentar, tentar seguir, portanto estabelecer diariamente a lista de contactos que tem com clientes, fazer o followup deles, ou seja ligar para eles a perguntar se vêm ou estão a pensar vir ao Algarve, se não estão a pensar vir ao Algarve, se já compraram, se não compraram, tentar actualizar o nosso portfólio, e tentar sempre prospeccionar mais produtos, para que os possa por na empresa para posterior venda.” (E6)

“...a gestão do atendimento aos clientes, as vendas ... eu depois tenho a parte da documentação, trato da parte burocrática, de todo o processo de licenciamento da obra, até à fase final da escritura.” (E7)

A subcategoria **VISITA** é outra das actividades centrais no processo. É nela que o mediador tem o primeiro contacto com o outro actor principal no negócio – cliente comprador, e que encerra triângulo de elementos envolvidos na transacção, vendedor, propriedade e comprador.

Os códigos que compõem esta subcategoria estão indicados na Tabela 25:

Tabela 25 – Códigos da Subcategoria Visita

Dimensão Explícita	Dimensão Tácita
Ficha da Visita	Motivação
Formação	Trabalhar o Cliente
Gestão de Processos	Estudo Psicológico
Mediação	Poder de encaixe
Reserva	Gerir o tempo

Como referido atrás, também aqui ocorre a divisão entre os códigos com origem na dimensão explícita e tácita. Um exemplo significativo da dimensão explícita corresponde à denominada *Ficha de Visita*. Esta encerra em si dois objectivos prioritários, por um lado fazer prova junto do cliente vendedor dos interesses manifestados sobre a sua propriedade, e por outro o registar os sucessos da visita de forma a que eles possam servir de base para um próximo contacto, seja do mesmo ou de outro potencial comprador. No caso da dimensão tácita, o facto de que muitas vezes o mediador não tem um ordenado base e vive apenas das comissões, faz com que o uso do seu tempo tenha de ser criteriosamente seleccionado, pois realizar visitas a diversas propriedades com um cliente sem resultados, tem pelo menos dois efeitos negativos directos, custos sem retorno, em termos de tempo e dinheiro e a percepção de incapacidade por parte do cliente, para lhe apresentar um solução compatível com os seus interesses.

Sobre estes factos, podemos observar seguida algumas declarações elucidativas.

“Tá bem que somos vendedores, mas além de sermos vendedores, somos mediadores. O nosso papel é mesmo mediarmos o diálogo entre o comprador e o vendedor, no sentido que cheguem a acordo, que se entendam os dois.” (E1)

“Nós mediamos duas pessoas, que é sempre uma coisa difícil, não é, pronto. E, e não é duas pessoas, porque há vezes são casais, são quatro, dizer que às vezes os filhos também têm opinião, já aumentamos para sete ou oito, pronto. Tentamos mediar isso.” (E2)

“É marcar as visitas e fazer com que o tempo, uma hora renda por duas.” (E4)

Relativamente a esta categoria, temos por último a subcategoria **VENDA**. Embora esta seja a mais desejada, pois é na realidade a que produz efeitos práticos, é talvez a menos estimulante do ponto de vista da relação entre o mediador e os clientes, já que na generalidade dos casos é feito um contrato promessa de compra e venda, restando apenas a sua formalização.

Os códigos que compõem esta subcategoria estão indicados na Tabela 26:

Tabela 26 - Códigos da Subcategoria Venda

Dimensão Explícita	Dimensão Tácita
Formação	Motivação
Gestão de Processos	Trabalhar o Cliente
Tratamento burocrático	Vestir a pele do cliente
	O que interessa é os resultados

Ainda assim, existem diversos formalismos aos quais se deve uma atenção muito cuidada, e que produzem efeitos rectificativos sobre as assunções anteriores, aos quais todas as partes envolvidas são alheias. Foi referido pelos entrevistados fenómenos como alterações legislativas, dando como exemplo a mudança do valor do iva, que tinha um determinado valor no momento do contrato de promessa de compra e venda, e que no momento da realização da escrita, provocava alterações nos valores acordados.

Vejamos em seguida estes factos, algumas declarações elucidativas.

“temos as casas, casas, quintas, moradias, pronto tudo. Temos cá tudo o que possa ser. Tentamos trazer ao melhor preço de mercado, porque é assim, nós só ganhamos dinheiro se vendermos, por isso para vendermos tem de ter um bom preço, pronto.”
(E2)

“... os vendedores vendem e angariam... temos de fazer, quem compra, quem vende e os dois bancos. Porque há o banco que tem a hipoteca e há o banco que a pessoa nova vai fazer, já são quatro entidades. E ainda temos outra, que é a Conservatória, que temos de marcar... além do certificado energético ...” (E2)

“prospecção pessoal, não é? Vamos a várias instituições, rua ... aproveita-mos todos os momentos para dizer que estamos aqui e se tem uma casa para vender, lembre-se de nós, pronto.” (E4)

“...tudo o que está à volta é para esquecer. Tudo o que eu tenho de compromissos e marcações, só se for uma escritura, eu ... é para esquecer. Eu vou trabalhar aquele cliente, vai-lhe mostrar que é isto que eles querem, isto que assim, isto que assado, e não descolo dele”. (E4)

5.1.2 Categoria Informação

Esta categoria é composta pelas seguintes subcategorias:

- Informação interna;
- Informação externa.

A **INFORMAÇÃO** é talvez a categoria mais sensível, já que da sua disponibilidade, em termos de rapidez, forma, conteúdo e precisão, pode depender a satisfação do cliente. A figura seguinte (Figura 24) representa a relação da categoria com as suas subcategorias.



Figura 24 – Relações entre a Categoria **INFORMAÇÃO** e as suas subcategorias

A informação não está relacionada apenas com questões tangíveis, depende em grande parte de ouvir o cliente e perceber que a informação crítica para ele, pode não ser a mesma informação crítica para outro. Desta forma, obtém-se uma reciprocidade no discurso, assim como um alinhamento no fluxo informacional.

A subcategoria **INFORMAÇÃO EXTERNA** é composta pela informação que é oriunda do exterior do ambiente organizacional, conhecer o mercado, a concorrência, o cliente, a

legislação. Estar atento aos fenómenos, às tendências externas, pode ser decisivo para o sucesso de determinadas operações, bem como para a satisfação dos clientes.

Os códigos que compõem esta categoria estão representados na Tabela 27:

Tabela 27 - Códigos da Subcategoria Informação Externa

Dimensão Explícita	Dimensão Tácita
Leis	Experiências
Publicidade	Dicas
Placas venda	Notas mentais
Comissões	Carros e furgões caracterizados
Atributos Imóvel	

Assim, dispor de informações para decidir com maior segurança, para escolher a alternativa mais adequada, para antecipar e acompanhar a evolução do mercado e agir com rapidez e flexibilidade. Ao primeiro sinal de mudança externa, a organização deve reagir e adaptar-se às novas circunstâncias.

Vejamos em seguida estes factos, algumas declarações elucidativas.

“Vai tentar procurar a informação. Pronto a pessoa procura, qualifica e depois vai à procura do produto, se não tiver já esse produto na cabeça. É muito importante ter um conhecimento grande do mercado. Todos os imóveis que entram, andar sempre a ver as angariações dos colegas, porque se não virmos é mais difícil, de construir a casa na nossa cabeça... O processo é muito engraçado, isto quem, quem ... depois de ganharmos o jeito isto é um vício. Porque no fim acabamos por estar aqui a jogar ao gato e ao rato, com a pretensão do cliente.” (E3)

“Nós temos de saber de tudo. Não sabemos de tudo, nunca ninguém sabe de tudo, mas é tentar absorver o máximo de informação.” (E4)

“Este negócio vive muito de informação, e a informação quanto mais fidedigna e mais transparente melhor.” (E6)

Quanto à subcategoria **INFORMAÇÃO INTERNA** pretende-se com ela, oferecer suporte para que as pessoas pensassem em realizar as suas tarefas de forma mais sustentada e mais rápida, otimizando os recursos disponíveis e em descobrir maneiras novas de as fazer. Envolvendo e motivando todos de forma a que os seus esforços intelectuais pudessem ser transformados em diferenciais competitivos, constituindo vantagens para a empresa em relação à concorrência. As decisões estratégicas das organizações são alicerçadas na informação, sendo esta uma reflexão sobre uma variada gama de dados disponíveis sobre o negócio.

Os códigos que compõem esta categoria estão representados na Tabela 28:

Tabela 28 - Códigos da Subcategoria Informação Interna

Dimensão Explícita	Dimensão Tácita
Referência Imóvel	Clivar
Fotografias	Experiências
Processo Físico	Dicas
Folhetos	<i>Feedbacks</i> de visitas
Horário	Transparência
<i>Flyers</i>	
<i>Outdoors</i>	

A informação possui um papel de relevo no interior das organizações empresariais, afirmando-se como um dos seus principais itens para que os seus profissionais possam realizar as suas actividades. Os dados, a informação e o conhecimento são considerados pilares, constituindo factores críticos de sucesso para que se possa acrescentar valor ao produto da Mediação Imobiliária. Os clientes, sejam eles vendedores ou compradores, quando avançam para um negócio já fizeram várias pesquisas, documentando-se para que as suas posições sejam sustentadas. Com a informação disponível nos dias de hoje, os clientes podem facilmente procurá-la e compilá-la fazendo as suas selecções prévias,

neste contexto o valor acrescentado do profissional tem de fazer a diferença. Vejamos em seguida estes factos, algumas declarações elucidativas.

“...o que é que nós fazemos, tentamos andar por aí na cidade, nós temos um grupo de vendedores, aí todos nós, porque o importante disto é a informação... tentamos dar uma ... temos reuniões aqui diárias, sempre. Para trocar informação, que é aquilo que a gente quer.” (E2)

“Quando lançamos o imóvel há informação que depois vai para a internet, que é aquela a que a pessoa acede através do site, e depois há informação que é apenas para os colaboradores, que depois é facultada através da intranet. Ao acedermos ao imóvel vamos, por exemplo, ver valores de condomínio, podemos dar inclusive a informação “atenção que este imóvel tem uma penhora”, pode ser levantada mas, obviamente que isso não pode aparecer na internet. A informação é que vende.” (E3)

“Tenho uma ficha para cada cliente, em que ponho lá os quês e porquês.” (E5)

“...eu posso ter toda a informação aqui, que tenho alguma, mas depois não tenho contacto físico com o produto, e isso é fundamental. O ter contanto físico com o produto, para mim, é fundamental. Não me interessa nada eu ter tudo escrito, ter todas as imagens e mais algumas, e depois não ter conhecimento visual...” (E7)

5.1.3 Categoria Comunicação

Esta categoria é composta pelas seguintes subcategorias:

- Comunicação com suporte em TIC;
- Comunicação sem suporte em TIC.

A **COMUNICAÇÃO** é uma categoria crítica no negócio, já que da sua eficiência dependem em grande parte as organizações que não têm um produto formal para o cliente. É fundamental fazer fluir a informação de que determinado cliente vendedor tem uma propriedade, de modo a criar condições para que se encontre um cliente comprador, em que em ambos os casos as suas pretensões se alinhem. O processo de comunicação entre os integrantes da organização deve ser dinâmico, promover a utilização de todos os recursos disponíveis e procurar de forma constante novas soluções complementares aos sistemas existentes. Na Figura 25 podemos ver a relação entre esta categoria e as suas subcategorias.



Figura 25 - Relações entre a Categoria COMUNICAÇÃO e as suas subcategorias

Promover a criação de canais internos de comunicação capazes de fazer chegar ao maior número possível de pessoas e no menor espaço de tempo informações vitais para que todos saibam em que direcção seguir e quais ferramentas que podem usar.

A subcategoria **COMUNICAÇÃO SEM SUPORTE TIC** reflecte o papel da organização em promover a aproximação entre pessoas. Fazê-las pensar e repensar problemas em grupo e propor soluções em conjunto. Comunicar envolve a transmissão de uma mensagem tendo como finalidade obter uma resposta, não significa apenas falar, mas também, ouvir. Na verdade, se não ouvirmos eficazmente as pessoas, não lhes poderemos também falar de modo eficaz. Os encontros face-a-face têm a vantagem de

permitir obter uma resposta imediata do receptor e aumentar a hipótese de através desse diálogo surgirem novas ideias, questões e soluções para eventuais problemas que se coloquem, em particular problemas relacionados com a organização.

Os códigos que compõem esta categoria estão representados na Tabela 29:

Tabela 29 - Códigos da Subcategoria Comunicação sem Suporte TIC

Dimensão Explícita	Dimensão Tácita
Redes	Diálogos
Serviços	Conversas
Intercambio	Negociação
	Ouvir
	Recomendação de terceiros

Só com uma comunicação transparente e sistematicamente sujeita a avaliação podemos encarar perspectivas de crescimento, quer para a organização quer para os seus empregados. Cada vez mais os funcionários são vistos como parceiros fundamentais para a obtenção dos objectivos e estratégias dos negócios, no entanto, na prática imperam as acções isoladas e iniciativas estratégicas e eficazes orientadas para os públicos internos são marginais ou praticamente inexistentes.

Vejamos em seguida estes factos, algumas declarações elucidativas.

“Temos um furgão, também está ... aqui, não está agora, mas está aqui. O que é que fazemos? Dá para algumas coisas que a gente precisa, e quando um cliente nos vende emprestamos o furgão, pronto. Digamos que é um marketing ...” (E2)

“...e ah pá T1, mas também se for um T2 também não faz mal, mas se fosse um T3 a bom preço então era espectacular, e depois espremendo e afinilando até termos na nossa cabeça só duas ou três casas. Mais do que isso depois não vale a pena, então é porque a pessoa não está ainda pronta para comprar. Se não conseguirmos perceber através de perguntas e a ouvir, ouvir sempre muito, se não conseguirmos perceber

aquilo que as pessoas querem, então não estamos a fazer bem o nosso trabalho. E então é a perguntar, a ouvir e a qualificar e depois no fim construir a casa na minha cabeça para aquela pessoa. E chegar lá e ver que acertei.” (E3)

“Um simples telefone, para me pedirem uma informação sobre qualquer uma coisa, pode-se tornar numa hora, se eu sentir que ele tem alguém que quer comprar uma coisa minha. Ou se eu tenho algum imóvel que vai entrar, que eu sinto que vai entrar com um bom valor de mercado, ou que eu sinto que o proprietário está muito, está muito necessitado de venda, ou motivado para vender, digo logo: Olha, aproveito este telefonema, vou ter este imóvel assim, assim, assim, já tenho contrato assinado, já tenho tudo, ainda não entrou mas vai entrar, quero que saibas em primeira mão. Assim, assim, assim, se tiveres um cliente para isto, isto vai sair rápido. Tá a ver, eu já estou a promover a venda antes de entrar.” (E4)

“Eu tenho sempre o cuidado de comunicar, verbalmente, com ele todos, há vantagem nisso.”(E5)

A subcategoria **COMUNICAÇÃO COM SUPORTE TIC** reflecte o facto de que na gestão de comunicações têm de ser levadas em conta as mudanças que aconteceram na sociedade, o paradigma reinante da sociedade de informação e do conhecimento, dando especial atenção ao facto de que o modelo económico produziu uma translação na forma de considerar valor: de quantitativo a qualitativo, de tangível a intangível. As organizações são muitas vezes o que comunicam, terceirizando grande parte dos seus processos e apoiando-se em fortes redes de comunicação, algo bem interpretado pelas maiores redes de Mediação Imobiliária a operar no nosso país.

Os códigos que compõem esta categoria estão representados na Tabela 30:

Tabela 30 - Códigos da Subcategoria Comunicação com Suporte TIC

Dimensão Explícita	Dimensão Tácita
Visitas Virtuais	Relatos de Negociação
Internet	
Email	
Redes	
Serviços	
Telefone	

Neste particular os profissionais da Mediação Imobiliária referem um expressivo uso deste tipo de comunicação. Ora motivados pelas solicitações dos clientes, como a resposta a *emails*, ora pelas apelativas características oferecidas por algumas soluções, como a oportunidade de realizar visitas virtuais a imóveis, mesmo quando isso se afigura impossível por razões de tempo ou de distância, o facto é que as tecnologias fazem cada vez mais parte do contexto da actividade de Mediação Imobiliária.

Embora também registem que existem oportunidades de melhoria, apresentando casos como a inexistência de intranets, ou existindo refiram que são estáticas, desactualizadas, e com baixos índices de acesso.

Vejamos em seguida estes factos, algumas declarações elucidativas.

“Nos também temos feedbacks de visitas de páginas e procuras, o que se procura o que não se procura isso é bom, existe e acaba por ajudar muito internamente o nosso trabalho, o que é está a ser procurado, o que não está, dentro de que valores, em que zonas, o quê, que produto e é bom”. (E1)

“...sem as novas tecnologias não se faz nada. Tanto que quando não há sistema, andamos aqui feitos numas baratas tontas. Parece que só trabalhamos com o falar e com o pensar, mas isto é o apoio numero um.” (E4)

“Muitas vezes eu opto também por, de imediato por criar o link no email, mandar para todos, por forma a visualizarem uma nova angariação que tenha entrado, não é? Chegar ao conhecimento dos colegas antes mesmo de eles irem pelas vias normais do sistema.” (E5)

5.1.4 Categoria central – Transferência de Conhecimento

A categoria central representa o tema principal da investigação. Segundo *Strauss e Corbin*, existe um conjunto de critérios que podem ser aplicados a uma categoria, para que possa ser considerada central (Strauss & Corbin, 2008):

- ela deve ser central, ou seja todas as outras categorias importantes podem ser relacionadas com ela;
- deve aparecer com frequência nos dados. Isso significa que em todos os casos, ou quase todos, há indicadores apontando para este conceito;
- a explicação que resulta da relação das categorias é lógica e consistente. Os dados não são forçados;
- o nome ou a frase usada para descrever a categoria central deve ser suficientemente abstracta, de forma que possa ser usada para fazer pesquisa em outras áreas substancias, levando ao desenvolvimento de uma teoria mais geral;
- à medida que o conceito é refinada analiticamente por meio de integração com outros conceitos, a teoria ganha mais profundidade e mais pode explanatório;
- o conceito consegue explicar variações e também o ponto principal dos dados, ou seja, quando as condições variam, a explicação ainda é válida, embora a forma na qual um fenómeno seja expressa possa parecer um pouco diferente. Devemos ser capazes de explicar casos contraditórios ou alternativos em termos dessa ideia central.

A **TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO** é a categoria central deste estudo. A Figura 26 mostra as relações com as restantes categorias.



Figura 26 – Relação entre a Categoria Principal e as restantes Categorias

A tarefa de elaborar a categoria central, à volta da qual todas as outras categorias desenvolvidas são agrupadas e integradas, pode ser conduzida pelo paradigma da codificação. O paradigma da codificação torna possível a sistematização dos dados através das relações entre as categorias e subcategorias com a utilização dos termos: *Condições causais*; *Fenómeno*; *Contexto*; *Condições intermediárias*; *Estratégias de acção/interacção* e *Consequências* (Strauss & Corbin, 2008). Os autores referem ainda que o investigador reduz dados de muitos casos em conceitos e em conjuntos de declarações relacionais que podem ser usados para explicar, de uma forma geral, o que de facto acontece. Raramente acontece que essas declarações tenham origem num único caso, são antes a representação de muitos. Vejamos a frase seguinte:

“As actividades que realizo (condição causal) como mediador imobiliário (contexto), dão-me conhecimento, mas que pode ser perdido caso abandone a organização (condições intermediárias). Este conhecimento deve ser transferido para outros (fenómeno), muitas vezes com recurso ao uso das TIC (estratégia). Ficando disponível para todos na organização poderem usá-lo (consequência) ”

Deve ser possível construir uma história analítica clara, às vezes com usando esquemas, incorporando os componentes relevantes da história.

O dia-a-dia de um profissional de Mediação Imobiliária é caracterizado pelo desenvolvimento de um conjunto de actividades, das quais se destacam a angariação, a visita ou a venda de imóveis. Todas estas actividades produzem ou consomem informação para que possam ser realizadas, que não deve ser restrita aos intervenientes do processo. Esta informação deve fluir pela organização, só desta forma ela pode ser útil e contribuir para o enriquecimento da organização. É neste ponto que a comunicação tem um papel fundamental, permitindo de forma rápida e universal, que todos lhe possam aceder e combiná-la para que as suas acções possam ser melhoradas e inovadoras, contribuindo para uma nova iteração no processo. Novas ou melhoradas actividades no âmbito da Mediação Imobiliária, que consumam produzam informação com mais valor, associando formas de comunicação cada vez mais assertivas.

Vejamos em seguida estes factos, algumas declarações elucidativas.

“Eu quando falo com alguém aprendo sempre qualquer coisa. E tento sempre absorver aquilo que é bom, e que eu penso que me vai fazer bem. E quando é uma pessoa que me transmite muitas vezes alguma coisa nova, eu gosto de falar com ela muitas vezes, porque eu gosto muito de aprender.” (E4)

“Gosto de ouvir, também. Eh pá, andas há tanto tempo com este cliente, porque é que ainda não vendes-te, porque é que ainda não fizeste escritura, o que é que se está a passar? Eh pá só, é uma herança e falta fazer este papel, e falta fazer aquele ... amanhã quando eu tiver um cliente que tenha uma situação idêntica eu vou o prevenir dessas situações. Eh pá mas isto é uma herança, e isto está tratado? E aquilo tá tratado? Para eu não ter um problema igual ao do meu colega.” (E4)

“...poder-se-á desenvolver, desenvolver sistemas dentro das próprias empresas que prevejam que todo, que todo o resultado, do trabalho, do trabalho desses vendedores seja registado, seja criado uma base de dados, uma base de dados ... mas isso já existe, através de alguns programas de software de gestão imobiliária. Essa base de dados já existe, agora registar esses dados, fazendo com que esses dados sejam pertencentes da empresa.” (E6)

Assim termina a fase de apresentação das categorias que emergiram a partir dos dados, nos pontos seguintes iremos relacionar as percepções obtidas entre as questões do guião e as respostas dos entrevistados.

5.2 Relação entre percepções e o referencial teórico

Numa análise geral podemos entender as iniciativas de Gestão do Conhecimento em quatro categorias (Dalkir, 2005):

- I. Promover a importância da partilha de conhecimentos.
- II. Criar uma infra-estrutura técnica para facilitar o compartilhamento.
- III. Promover um clima cultural que premia comportamentos de partilha de conhecimentos.
- IV. Medindo o valor de saberes e práticas para a Gestão do Conhecimento organização.

As questões que constituíam o guião da entrevista, pretendiam permitir avaliar o entendimento dos profissionais de Mediação Imobiliária sobre a Gestão do Conhecimento sobre quatro perspectivas:

- Gestão do Conhecimento e Rotatividade na perda de competências;
- Vantagens competitivas e meios usados na captura e transferência de conhecimento;
- Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação;
- Práticas internas na Gestão do Conhecimento.

Os pontos seguintes vão ilustrar essas percepções com as respostas obtidas e com o referencial teórico.

5.2.1 Percepções sobre a Gestão do Conhecimento e da Rotatividade na perda de competências.

Neste ponto procurou-se entender a visão que os profissionais tinham sobre os temas Gestão do Conhecimento e Rotatividade, e os seus papéis na perda de competências.

Verificou-se que, embora não com definições claras, o conhecimento é entendido como fundamental para as suas actividades, em linha com autores como (Sveiby, 1998), (Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996). Sem que tenha sido feita uma divisão baseada nos tipos de conhecimento, explícito e tácito (Nonaka & Takeuchi, 1997), os profissionais têm a noção de existem diferentes tipos de conhecimentos, ao usarem respectivamente termos como “atributos, informação” e “notinhas, informações das pessoas”.

“...vai do profissionalismo da pessoa que tiver esse processo, por lá essa informação toda. Para ele quando chegar a próxima vez, então ganhou o Benfica... Se for um bom profissional, mete tudo no processo, para própria gestão dele... A pessoa vai lá com o cliente, vai mostrar o imóvel, leva os documentos e está lá a pessoa. A conversa foi assim, deixa-me lá tomar nota, e tal ... falo-me nisto e tal. E tomar essas notinhas todas, é importante, é muito importante.” (E1)

“É um trabalho de acompanhamento, o nosso trabalho começa depois da venda. Se eu mantiver uma boa base de dados, eu sei quando é que é o seu aniversário, e no seu aniversário ligo-lhe. No Natal ligo-lhe, ou mando-lhe um postal porque fiquei com a sua morada. Guardar, guardar, arquivar a informação sobre as pessoas é fundamental. E como isto é uma actividade para longo prazo, e nós trabalhamos com pessoas, temos que guardar as informações dessas pessoas.” (E3)

“...não é ensinar, os concelhos e os ensinamentos pronto, as pessoas estão formatadas para o fazer que o façam, mas gosto de dizer o que eu faria naquele caso. Olha eu, se fosse eu, eu faria assim, e a pessoa olha que realmente tens razão. Troco experiências, gosto de trocar experiências. Ou quando alguém tem uma experiência má que me conta, é muito bom, porque eu vou pensar numa próxima, numa situação que me aconteça idêntica, vou pensar nessa, he pá fulano alertou-me para aquele caso...” (E4)

“...tenho algumas fichas de cliente, registadas informaticamente, onde estão as visitas ... o que é que se tratou naquelas visitas, tenho alterações de projecto, faz-se essas alterações e chega-se a um ponto ou é viável, ou não é viável e quando não é viável, não há mais registo, percebe?” (E7)

Também as questões apresentadas por *Chiavenato* (2001) sobre o tema da Rotatividade são reconhecidas, de forma geral, por todos como sendo prejudicial para a organização e para eles próprios em particular. Salienta-se ainda que a maior preocupação registada, não tem a ver com a informação que se perde quando existe a separação, mas com a possibilidade dessa informação ir ser útil no seio de outra organização.

“...também já tive algum pessoal que saiu. Quando, quando sai para a concorrência é mais complicado. Agora quando sai para outra actividade ... Perde-se sempre um bocadinho, quando sai uma pessoa de uma organização perde-se sempre um bocado, porque o contacto com o cliente foi essa pessoa. E então quando o próximo contacto já é outra pessoa, a pessoa quer queira quer não recua, a pessoa é pá conhecia aquele e dava-me bem com ele, já sabia de tudo, você não está bem por dentro, ou por isto ou por aquilo, estava habituado com ele e agora tenho de levar consigo.” (E1)

“...habituo-nos a ver sempre também gente a entrar a sair, agora pronto há elementos, há colegas dos se sente mais a falta, a perda.” (E5)

“...houve dedicação por parte da empresa a formar a pessoa, a ensinar a pessoa e a pessoa quando adquiriu o know how, se sai, todo esse know how que lhe foi transmitido, que demorou tempo a transmitir, que fez com que a pessoa soubesse mais, portanto e vá conseguir, e vá conseguir se calhar rentabilizar melhor, rentabilizar melhor o seu trabalho numa outra empresa, considero isso um prejuízo, não só realmente pela informação que essa pessoa vai levar, porque a imobiliária, portanto a mediação imobiliária é uma actividade que vive de contactos, vive de informação, e

essa pessoa quando sai leva contactos, leva informação, muitos deles possam já estar dentro da empresa, ou seja que a empresa tenha acesso a eles, mas vai trabalhá-los, vai trabalhá-los ele em vez de estar a trabalhar dentro da empresa, ou seja estamos aqui a falar de uma perda de informação, mas também numa perda de um activo que vai gerar mais concorrência. Portanto, vai, vai prejudicar.” (E6)

Embora não tendo sido comum a todos, existe registo de preocupação, referida por autores como *Samuells* (2001), *Beazley, Boenisch, e Harden* (2002), pelo do tempo necessário para que um novo elemento seja de facto produtivo.

“...um bom comercial, não é fácil de formar aqui, se calhar um bom comercial 1 ano, ou mais.” (E2)

“depende de pessoa para pessoa. Eu tenho ... havia pessoas que num instante aprendiam, e haviam pessoas que custavam um bocado mais, isso depende de pessoa para pessoa. Eu tenho pessoas, tenho casos de pessoas que ao fim de 2, 3 anos ainda não sabiam preencher um documento ou precisavam de ajuda e casos de pessoas que ao fim de 1 mês ou 2 já o sabiam fazer.” (E6)

5.2.2 Percepções sobre as vantagens competitivas e meios utilizados na captura e transferência de conhecimento.

Mas a verdade é que, estas questões, apenas assumem relevância em organizações onde existe a percepção sobre as vantagens que a Gestão do Conhecimento tem para a sua evolução. Fenómenos como as novas exigências da economia e da sociedade, a globalização, produzem uma concorrência cada vez mais maior e mais exigente. A Rotatividade, já referida no ponto anterior, é responsável muitas vezes por perdas para a

organização por um lado, e por outro por potenciais ganhos para as organizações receptoras. A resposta das organizações passa, entre outras acções, pela criação de mecanismos de retenção do conhecimento, criado assim vantagens competitivas a seu favor. Em linha com as afirmações de *Davenport e Prusak (1998)*, essa retenção passa não só pela captura e armazenamento, mas também por formas de difusão desse conhecimento. De nada vale reter conhecimento se depois não são criados mecanismos para o difundir por todos dentro da organização.

Nota-se pelas respostas obtidas que, ainda que não como um preocupação formal com a Gestão do Conhecimento ao nível da organização, existe sim uma preocupação com as consequências negativas, sem que isso corresponda a uma solução sustentada por um processo sistémico por parte da organização.

“...ficam numa sala, ali... com projectores daqui e dali, com experiências, e depois há de vez em quando essas sessões de formação,... “Olhe é assim que se vende”, cativar o cliente, como é que se cativa o cliente, com o é vê o cliente, para onde é que se está a inclinar, vê se ele está com vontade de avançar ou não. Estudar o cliente na parte psicológica, ...” (E1)

“...poder-se-á desenvolver, desenvolver sistemas dentro das próprias empresas que prevejam que todo, que todo o resultado, do trabalho, do trabalho desses vendedores seja registado, seja criado uma base de dados, uma base de dados ... mas isso já existe, através de alguns programas de software de gestão imobiliária. Essa base de dados já existe, agora registar esses dados, fazendo com que esses dados sejam pertencentes da empresa.” (E6)

Apesar disso e alinhando com o pensamento de *Garvin (1993)*, assiste-se a um crescente interesse por dotar os profissionais de uma constante actualização, quer ao nível informacional, quer ao nível das competências. Essa preocupação faz-se sentir quer pelas iniciativas da organização, bem como pelas iniciativas individuais entre os colegas de profissão.

“...obviamente quando vejo uma pessoa válida interessa-me, porque uma equipa válida só me trás benefícios, não é? Quanto mais, quanto melhor preparada estiver a equipa que trabalha comigo, mais probabilidade eu tenho de ... vá-la ... de realizar os negócios, das coisas correrem bem. Isto às vezes tem-se a sensação que um bom comercial vai fazer sombra a outro, mas não, não é assim. Um bom comercial, vai trazer boas angariações para o outro comercial vender e vai trazer clientes bem qualificados, para comprar as angariações do outro. Portanto, vai trazer uma mais valia à equipa.” (E3)

“...um local próprio na rede onde podemos divulgar toda a nossa promoção. Mas é tão massuda, tanta coisa, tanta coisa, tanta coisa, que eu não leio... porque de outra forma, só vai ocupar, vai criar ruído. ...alguém que não passe muitas vezes uma mensagem mesmo importante, a pessoa diz assim, he pá este quando manda uma mensagem deixa lá ver o que é que é, é raro haver uma mensagem dele, é importante. Agora quando é uma pessoa que manda todos ... olha entrou uma casa com dois quartos, entrou uma casa com um quarto, chega a uma altura, olha esta fulana, vou apagar e nem vou ver mais. Tem o resultado ao contrário.” (E4)

“Gosto de ouvir, também. Eh pá, andas há tanto tempo com este cliente, porque é que ainda não vendes-te, porque é que ainda não fizeste escritura, o que é que se está a passar? Eh pá só, é uma herança e falta fazer este papel, e falta fazer aquele ... amanhã quando eu tiver um cliente que tenha uma situação idêntica eu vou o prevenir dessas situações. Eh pá mas isto é uma herança, e isto está tratado? E aquilo tá tratado? Para eu não ter um problema igual ao do meu colega.” (E4)

“A minha colega, do fim de semana, faz o relatório para me transmitir ... A minha colega do fim-de-semana, está aqui a dar apoio. Mostra o empreendimento e depois tenta-me transmitir, o que é que o cliente achou, se gostou, se não gostou, o que é que mudava, o que é que não mudava. Tentamos filtrar a máxima informação que conseguirmos, porque depois se esse cliente voltar, ele vai voltar comigo.” (E7)

5.2.3 Percepções sobre o uso das TIC na Gestão do Conhecimento

É neste ponto que encontramos o maior consenso. A opinião generalizada é a de que as Tecnologias de Informação e Comunicação são nos dias de hoje centrais ao desenvolvimento da actividade de Mediação Imobiliária, *Sveiby* chega mesmo a afirmar o investimento nessas ferramentas, representa um indicador relativamente ao progresso da organização (*Sveiby*, 1998). Apesar de alguns relatos apontarem para um domínio relativo das ferramentas tecnológicas de que dispõem,

“...sou da velha guarda, sou mais do tempo do manuscrito. E pronto desenvolvi um medo qualquer da informática, e vou-o ultrapassando muito progressivamente, porque meti na cabeça que é difícil.” (E5)

é reconhecido o suporte base prestado, para todas as interacções que realizam no dia-a-dia. Com maior ou menor grau de sofisticação, todos os relatos referem o uso de portais como ferramenta de suporte. Os relatos que são geralmente complementados com outros meios, como vídeos, que asseguram maior imediatismo e fidelidade (*Garvin*, 1993).

“A nível de tecnologia de informação, para fora, as páginas da internet pronto é muito porreira, as pessoas às vezes chegam cá, trocamos email, olhe recebemos este email assim, assim, referência tal dê-me lá umas informações ...a nível por exemplo de visita de imóvel, já temos visitas virtuais, temos camaras rotativas, dão imagens de 360°. As pessoas vêem em casa, uma casa por dentro toda mesmo ao pormenor, para a imagem, rodam ara aqui, rodam para ali, de cima para baixo, um quarto, uma sala, tudo já é um espectáculo.” (E1)

“...melhoramento do nosso site, estamos a fazer uns mini-sites específicos para os loteamentos, por aí a tentar divulgar. Não se vive sem isto. Sem este canal de informação não se vive, não é? Primeiro para podermos ter tudo registado, não é? É a forma mais fácil de se comunicar.” (E7)

Assiste-se também à percepção, de que para além do suporte prestado, as Tecnologias de Informação e Comunicação, ao permitirem aproximar pessoas, e dotá-las de mecanismos que com um determinado grau de automação, funcionam como uma espécie de extensão à pessoa, permitindo-lhe, como referido por vários autores como *Quinn* e outros em fazer mais do que ela conseguiria de forma isolada (*Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996*).

“Internet, temos muita gente, mas são muito curiosos. A pessoa da internet, é uma pessoa como não se vê é muito curiosa. Estão lá todos os imóveis, tem as chaves que temos, a numeração, os imóveis, os vendedores, os vendedores mesmo daqui com nome, quem vendeu, quem angariou, o nome dos proprietários, a morada, digamos que é ... nós temos dossiers, fichas manuais e temos informaticamente.” (E2)

Se o contributo das Tecnologias de Informação e Comunicação, é bem entendido por todos ao nível explícito, não podemos deixar de registar que, de acordo com o referido por *Davenport e Prusak* em (1998), a tecnologia permite capturar pelo menos uma fracção significativa do conhecimento de um especialista e tornar explícito o Conhecimento Tácito.

“é a máquina de informação da empresa que faz o resto, não é? Porque nós temos acesso aos imóveis todos, de todos os colegas. Eu posso ter um comprador que queira comprar no Porto e aqui em baixo no Algarve, consigo qualificá-lo para vender o imóvel no Porto, porque tenho acesso a essa informação. Portanto através da intranet, através do site não, nós não vamos muito através do site, é canais próprios, tem a intranet e tem uma ferramenta que é o ‘I-Work’, que inclusive faz buscas, metemos as características do imóvel e sai logo de lá um relatório dos imóveis que eventualmente se encaixam para aquele cliente.” (E3)

Terminamos este ponto, embora de forma algo extrema, com uma reflexão sobre o uso da internet que consubstancia bem a ideia patente e percepção sobre o contributo prestado para a realização da profissão de Mediação Imobiliária.

“Quando não temos clientes ou isso, temos de os arranjar. Se vamos para a rua e não há, temos de ir à internet. Que ir à internet é o mesmo que ir para a rua.” (E4)

5.2.4 Percepções sobre as práticas internas na Gestão do Conhecimento.

A verdade é que existe ainda um longo caminho a percorrer nas práticas internas da Gestão do Conhecimento, nas organizações de Mediação Imobiliária. De uma forma geral, os conceitos associados à temática da Gestão do Conhecimento existem. A importância do indivíduo como activo organizacional, é amplamente referida, a informação que o mediador tem sobre os seus sucessos é capital para o negócio, não só do ponto de vista formal, mas também ao nível das suas competências. As soluções tecnológicas de que as organizações dispõem, são referidas como satisfatórias para a retenção da informação formal, os registos do imóveis, dos clientes, das visitas, das vendas, embora sempre susceptíveis de melhora, encontram-se referidas como adequadas às necessidades. Sistemáticamente, o acompanhamento e a formação de carácter obrigatório, é apontada como a referência para a transferência de conhecimento, mas como *Sveiby* indica, as competências não são adquiridas nos cursos formais (*Sveiby*, 1998).

“...a pessoa sai, quando vai para a rua, vai acompanhada as primeiras vezes, claro para ver se aprendeu, se assimilou bem o que aprendeu.” (E1)

“...quando alguém sai e vem alguém entra de novo é assim, quando a pessoa vem com alguma experiência, nós não gostamos muito, pá porque pronto, uma empresa é uma empresa outra empresa é outra empresa, pronto. Há coisas bases, mas gostamos de ser nós, normalmente damos uma formação. Temos um livrinho, mais ou menos, técnicas de vendas, pronto, aqui não é bem técnica de vendas, mas normalmente sou eu que dou. Falamos do que é que é mediação, do que é eu é angariação, do que é que temos de fazer, explicar as nossas fichas internas, que são umas angariações, fazer bem os contractos de mediação imobiliária, preenche-los bem, porque isso é a nossa arma de futuro.” (E2)

“...havia um director que acompanhava os agentes e neste momento começa a ser difícil, porque já está direccionado para outras tarefas. Isto é uma máquina, conforme vai crescendo ...” (E3)

“...o habitual era a pessoa acompanhar-me a mim, ou a pessoas com mais experiência, em tudo quotidiano da mediação imobiliária, assistir a tudo, assistir a atendimento a clientes, assistir a preenchimento de papéis, assistir a uma angariação, assistir à visita a um imóvel, apostava também muito, apostava e aposto, na formação, ou seja, dar a conhecer às pessoas os documento, a documentação, que envolve um bem imóvel, a documentação que está envolvida numa escritura, como é o caso das certidões, das cadernetas, das fichas técnicas, tudo isso ... tentar familiarizar as pessoas com isso ... levá-las, portanto o acompanhamento também junto do banco, para perceberem como é que funciona, como é que funciona uma aquisição, portanto uma aquisição através do financiamento bancário, e depois claro toda aquela, toda aquela motivação virada para o marketing, para as técnicas de venda, para que as pessoas realmente, andem motivadas, andem motivadas para vender, não é? Mas os primeiros passos eram acompanhados com alguém mais experiente”. (E6)

Quanto à informação informal, a de carácter tácito, não foram encontrados quaisquer registos que indiquem qualquer modelo ou processo em uso para a sua retenção. Neste

ponto apenas se verificam práticas não reguladas, não geridas por parte da organização, referencias como conversas junto às máquinas de café, são um bom reflexo desta situação, sustentando a posição de *Brown* de que as ideias informais sobre o trabalho raramente se disseminam além do grupo local (*Brown*, 1991).

“...é importante que a gente difunda, por às vezes até em conversas junto à máquina de café, acabamos por ouvir um colega que tem um cliente que procura um produto específico, que nós até temos, que acabou de entrar, mas que ainda não tiveram tempo de se aperceber. E passamos assim a informação ... guardo sempre uma boa base de dados. Faço sempre o possível para ter uma base de dados completa sempre em relação aos clientes. Aqueles que compram, aqueles que não compram, os que vendem ... mas saber ... porque o nosso trabalho é um trabalho de acompanhamento. O sr. hoje comprou-me uma casa, daqui a 4 anos vai vendê-la”. (E3)

“...não é ensinar, os conselhos e os ensinamentos pronto, as pessoas estão formatadas para o fazer que o façam, mas gosto de dizer o que eu faria naquele caso. Olha eu, se fosse eu, eu faria assim, e a pessoa olha que realmente tens razão. Troco experiências, gosto de trocar experiências. Ou quando alguém tem uma experiência má que me conta, é muito bom, porque eu vou pensar numa próxima, numa situação que me aconteça idêntica, vou pensar nessa, he pá fulano alertou-me para aquele caso...” (E4)

Nunca referida com o rótulo usado por *Yang* (2004), o “*hoarding*”, quando um trabalhador retém um conhecimento ou informação e não o partilha com o grupo, apenas é referida como preocupação, quando à saída da organização se segue o ingresso numa organização concorrente.

“Da, da parte de imobiliária, não há uma união, não há linhas definidas de conseguir uma coisa ... Mas eu penso que em alguns casos, seria muito favorável que nós valorizássemos o trabalho do colega.” (E4)

“... os melhores vendedores, e isso está, está estudado já ... os melhores vendedores acabam por abrir eles as suas próprias empresas de mediação imobiliária. Onde por sua vez, vão adoptar os mesmos sistemas para que os melhores vendedores deles acabem por, por abrir também uma nova empresa de mediação imobiliária.... realmente transforma-se em prejuízo, para mim ainda mais para casos de pessoas que, que ... é pá que não saibam nada e aprendam tudo connosco, ao saírem para mim, para mim encaro isso como um grande prejuízo. Houve tempo, houve tempo disponibilizado, que nós não, ou seja não fizemos outras coisas para estarmos a dedicar a essa pessoa, e depois a pessoa acaba por sair. Levando todo know how que nós lhe demos com ela. Podendo eventualmente depois transmitir a outros e com isso criar-se, criar-se mais concorrência.” (E6)

Constata-se assim uma janela de oportunidade para a reflexão sobre a Gestão do Conhecimento nestas organizações, mas talvez apenas encontre motivação por parte dos profissionais, quando as organizações pensarem na implementação dos sistemas de recompensa referidos como necessários por alguns autores *Davenport e Prusak (1998), Quinn, Anderson, e Finkelstein (1996)*.

“...as bases de dados custam muito dinheiro, e esta daqui a uns anos é capaz de valer uma pequena fortuna, porque são 3 mil agentes a por informação diariamente lá.” (E3)

5.3 Esquema Conceptual

Os esquemas conceptuais conseguem mostrar muitas informações com poucos elementos, o que os torna instrumentos de comunicação interessantes (Ausubel, 1968) (Moreira, 2005) (Novak, 1995). Tendo por base a informação recolhida, foi construído um esquema conceptual, de forma a dar visibilidade aos elementos encontrados. Optou-se por uma representação em forma de “alvo” com objectivo de vincar o contributo que conceitos mais abstractos (anéis mais exteriores), foram sucessivamente tendo na definição de conceitos mais abrangentes (anéis mais interiores). Este tipo de

representação contribui ainda para um acentuar das fases de codificação da Teoria Fundamentada em Dados, fazendo um paralelismo entre cada anel e a respectiva fase de codificação (Aberta – Palavras Chaves/Conceitos; Axial – Conceitos/Categorias; Selectiva – Categoria Principal). Complementarmente, no primeiro anel optou-se por uma subdivisão interna, representando o contributo ao nível do conhecimento, dado pela dimensão tácita e pela dimensão explícita.

Para um melhor entendimento do resultado final do esquema conceptual, iremos faseadamente apresentar um conjunto de notas que conduziu à construção de cada anel.

5.3.1 Primeiro anel – Palavras-chave/Conceitos

Nesta primeira coroa foram colocadas, como que gravitando, um conjunto de palavras-chave/conceitos, como se pode ver na Figura 27. Fruto de uma análise mais profunda, constatou-se que esta representação poderia ser dividida, ficando o seu resultado ainda mais significativo.

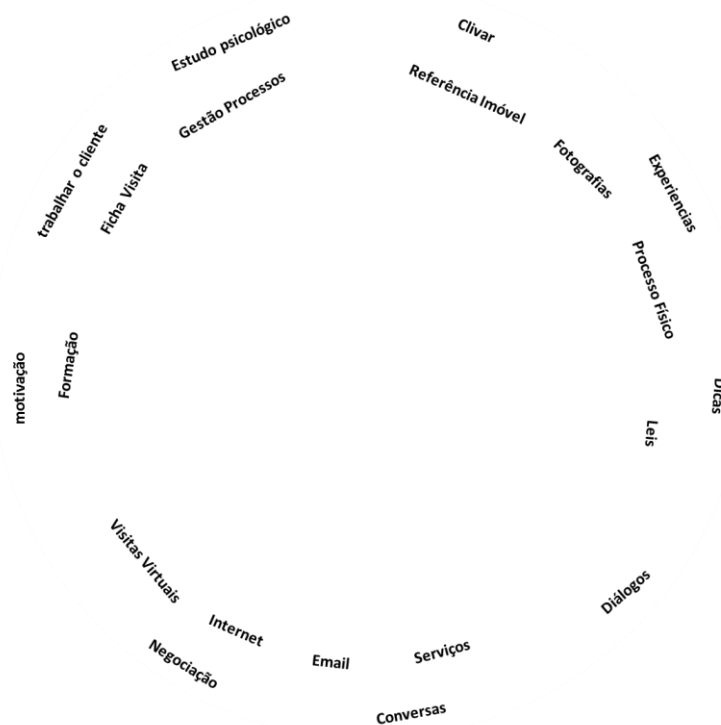


Figura 27 – Esquema Conceptual – 1º Anel

Essa nova divisão, resulta do facto de que as palavras-chave/conceitos representadas, se poderem repartir nas duas dimensões do conhecimento, a tácita e a explícita. Para clarificar esta divisão, optou-se por uma codificação em cores (Figura 28), sendo a cor verde-claro correspondente à dimensão tácita (mais exterior) e a cor verde-escuro correspondente à dimensão explícita (mais interior).

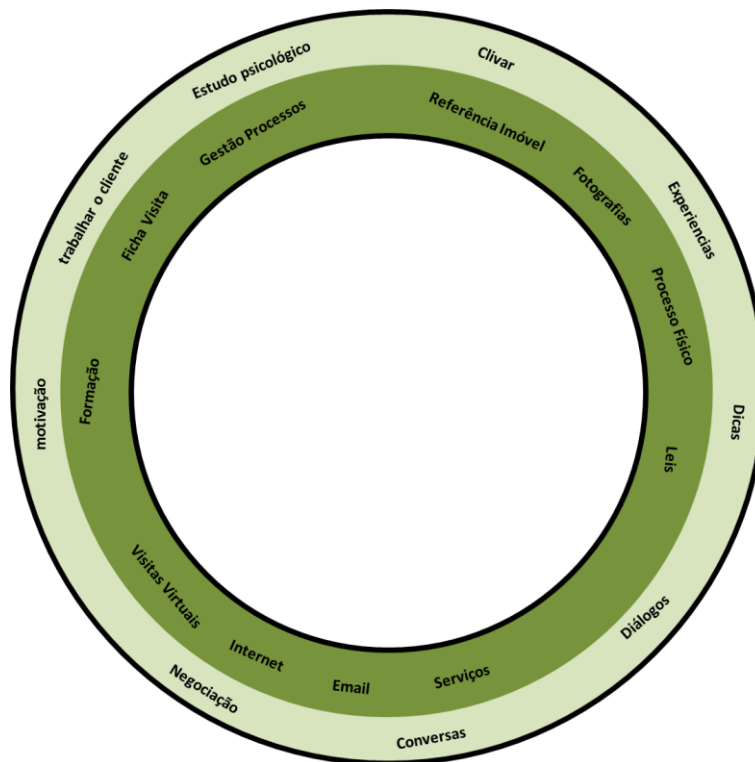


Figura 28 - Esquema Conceptual – 1º Anel com divisão das dimensões do conhecimento

A análise continuou, e novos elementos foram depois adicionados ao esquema conceptual, poderemos vê-los com maior pormenor nos itens seguintes.

5.3.2 Segundo anel – Conceitos mais gerais

Na fase seguinte, foram agrupados estas palavras-chave/conceitos, no sentido de obter conceitos mais gerais. Desse agrupamento resultou um conjunto constituído por “*Angariação, Visita, Venda, Informação Interna, Informação Externa, Relações com suporte em TIC, Relações sem suporte em TIC*”. Foram ainda, colocadas ligações, na

forma de setas, por forma a dar ênfase ao contributo dado das palavras-chaves/conceitos, constantes no primeiro anel, para a construção destes novos elementos (sub-categorias) mais gerais. O resultado pode ser observado na Figura 29.

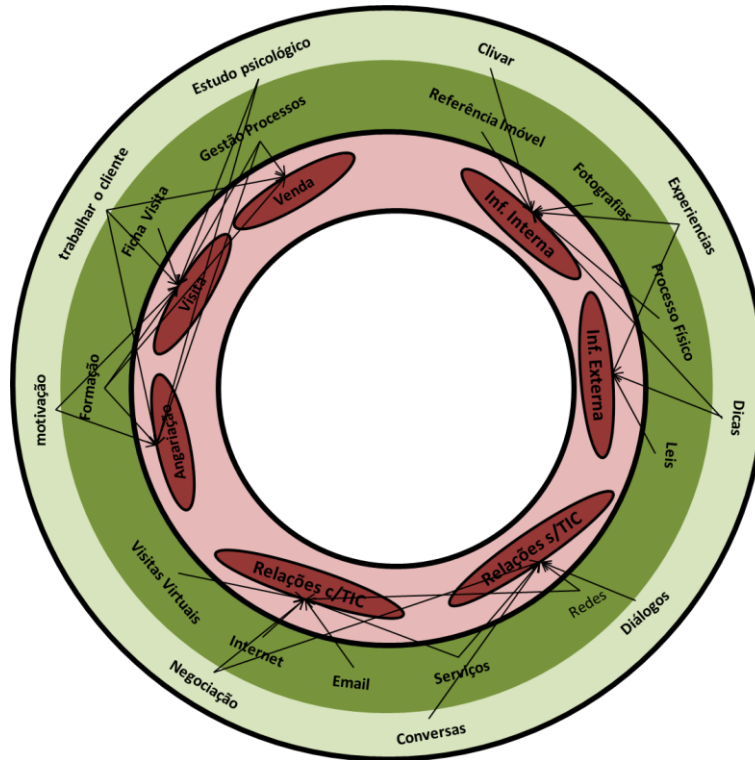


Figura 29 - Esquema Conceptual – 2º Anel com conceitos mais gerais

Neste momento, o esquema conceptual já contribui para uma primeira compreensão dos contributos dados pelos elementos mais exteriores, para a construção dos mais interiores, bem como das suas relações.

5.3.3 Terceiro anel – Conceitos/Categorias

Em seguida, fruto da análise continuada, emergiu um novo conjunto que podemos equiparar ao nível das categorias da Teoria Fundamentado em dados, “*Actividade, Informação, Comunicação*”. Mais uma vez foram usadas setas, para ilustrar o contributo dos elementos já existentes. Acresce ainda o facto, de que apenas nesta fase se acrescentaram ligações entre eles, acentuando o dinamismo existente (Figura 30).

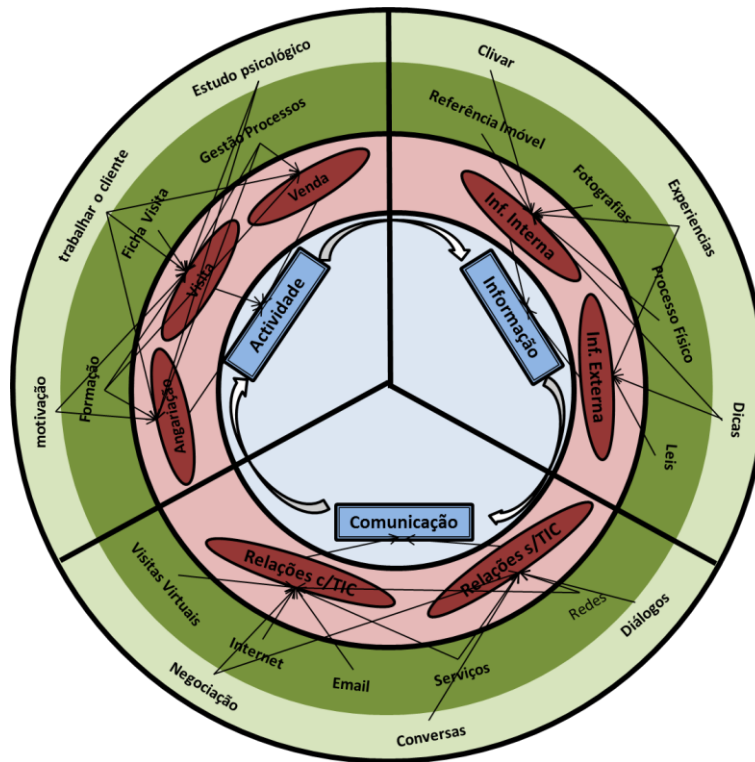


Figura 30 - Esquema Conceptual – 3º Anel com categorias

O esquema encontra-se agora com mais um anel completo, e próximo da sua versão final. Estes esquemas conseguem mostrar muitas informações com poucos elementos, o que os torna instrumentos de comunicação muito interessantes. A forma de alvo assumida, aponta para o centro, como o elementos mais agregador, e ao mesmo tempo mais valioso.

5.3.4 Centro – Conceito Principal/Categoria Principal

Por último, na Figura 31, com o esquema conceptual completo chegamos ao conceito central, a “*Transferência de Conhecimento*” (Fidalgo & Gouveia, 2012a). De forma análoga ao anel anterior, e tendo por base a Teoria Fundamentada em Dados, também aqui podemos fazer o paralelismo entre este e a codificação selectiva, que nos apresenta a categoria principal.

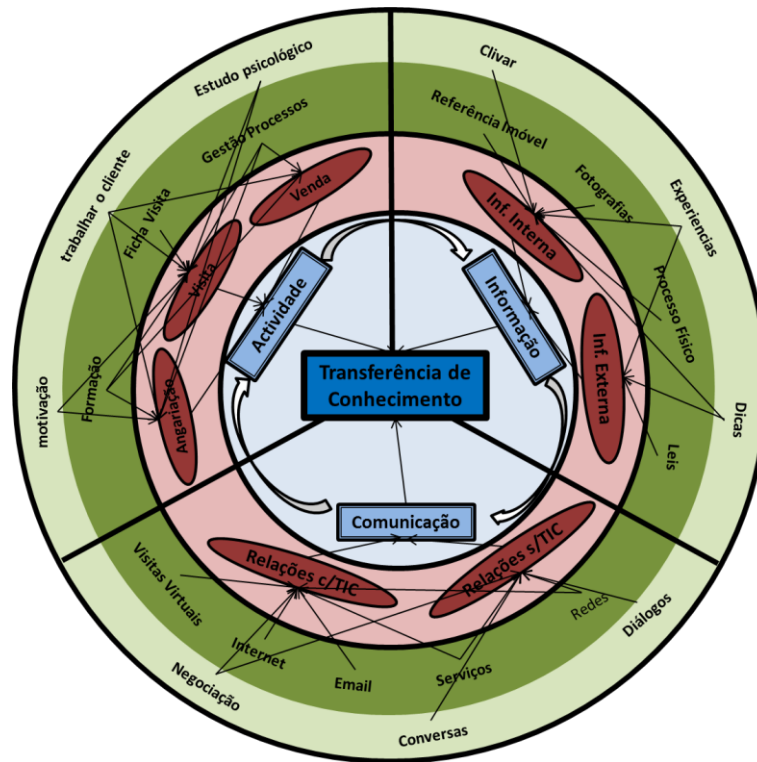


Figura 31 - Esquema Conceptual – Centro com categoria principal

Apesar de que todas as categorias que emergiram dos dados se configurem como fundamentais, acreditamos que, para que seja possível obter vantagens competitivas, as organizações precisam de desenvolver formas de transferir o conhecimento. A partir da análise dos dados que realizámos, fica-nos a percepção de que as competências, o conhecimento que alguns possuem, sente-se por outros, como uma mais-valia ao sucesso das suas actividades. Esta percepção é transversal às restantes categorias, isto é, quer ao nível das actividades – sejam elas mais ou menos formais; quer ao nível da informação – que ora é consumida ora é produzida; quer ao nível das formas de comunicações – tenham ou não suporte em Tecnologias de Informação e Comunicação.

É esta percepção obtida dos dados que suporta a afirmação da transferência de conhecimento, como categoria central. Relega-se para trabalho futuro, questões como a aquisição e representação do conhecimento. Preocupações com ontologias serão tidas em conta, numa instanciação do modelo a propor neste estudo.

Tendo por base o esquema conceptual apresentado, no capítulo seguinte faremos a proposta de um modelo conceptual que promova da Transferência de Conhecimento.

5.4 Resumo do Capítulo

O objectivo deste capítulo foi a demonstração dos resultados alcançados com base no estudo exploratório realizado, que teve como fundamento teórico os elementos apresentados nos capítulos II e III deste documento, sintetizados na Tabela 22 e o suporte metodológico da *Grounded Theory* e procurou compreender a dinâmica dos profissionais da Mediação Imobiliária em relação à Gestão do Conhecimento.

Começámos com a caracterização da amostra usada na recolha dos dados, indicando com base nos critérios estabelecidos, a relação entre estes e os profissionais que com a entrevista contribuíram para o estudo.

Na fase seguinte, apresentamos expusemos o processo de codificação que suporta a Teoria Fundamentada em Dados, com o objectivo de demonstrar o emergir da teoria. Inicialmente foram apresentados os códigos, que contribuíram para a constituição de subcategorias e estas posteriormente para as categorias. O processo de codificação terminou, com a identificação da categoria central.

A análise de resultados continuou, com a relação entre os objectivos definidos pelas perguntas do guião, e o referencial teórico (Tabela 22). Esta análise teve por base as percepções encontradas nas respostas dadas pelos profissionais de Mediação Imobiliária nas respectivas entrevistas.

O capítulo termina com a construção de um esquema conceptual, que dá forma gráfica, ao conjunto de elementos percebidos nos pontos anteriores. Esta representação procura demonstrar a relação entre os diferentes elementos relativos às fases de codificação, desde as fases iniciais, com as palavras chaves e os conceitos iniciais, passando pela refinação de conceitos, subcategorias e categorias, até à categoria central. Também as relações entre todos, se encontram referenciadas, indicando contributos/dependências entre os elementos constantes do esquema, dando desta forma ênfase ao dinamismo existente.

Outro contributo deste esquema conceptual, foi o suporte oferecido à construção do elemento central deste estudo, a proposta de um modelo conceptual para a Gestão do

Conhecimento, suportado em Tecnologias de Informação e Comunicação, para a área da Mediação Imobiliária em Portugal. É este modelo que passaremos a apresentar no capítulo seguinte.

CAPÍTULO VI – Proposta de Modelo

O último passo para a criação do conhecimento é o desenvolvimento de um modelo real. É concebido com muito mais rapidez do que a metáfora ou a analogia. No modelo, resolvem-se as contradições e os conceitos tornam-se transferíveis por meio da lógica consistente e sistemática (Nonaka, 1991).

Um dos objectivos a que este trabalho se propôs foi dar um contributo, através de um modelo conceptual. É o resultado desta proposta que passamos a apresentar. Um modelo conceptual é uma descrição de alto-nível de como um sistema está organizado.

A construção do modelo proposto é baseada nos seguintes pontos:

- revisão da literatura (Capítulos II e III);
- referencial teórico (Tabela 22 do Capítulo IV);
- análise dos dados das entrevistas aos profissionais da área de Mediação Imobiliária (Capítulo V).

6.1 Modelo Conceptual TaTEK

O modelo conceptual *TaTEK – Tacit to Explicit Knowledge*, que agora apresentamos, pretende ser um contributo para a Gestão do Conhecimento no âmbito da Mediação Imobiliária. Foi fundamental perceber que o conhecimento é central para uma área de negócio onde não existe a produção de um produto propriamente dito. Como referido pelos profissionais com que falamos, o fundamental é o que eles conhecem para realizarem a mediação. As actividades que realizam e as abordagens que usam, é que constituem o valor acrescentado para eles em particular e para a organização em geral. Sabemos que, por diversas vezes o mesmo produto, isto é, a propriedade que comercializam, é muitas vezes comum a várias organizações imobiliárias. E se o produto é o mesmo, o que pode fazer a diferença para que este seja vendido por um mediador e não por outro? A resposta é o diferencial do valor acrescentado que um mediador pode agregar em relação a outro. E se esse mediador tem essa competência, como pode ela ser usada em prol da organização? Percebe-se que estes profissionais

entendem que a organização será mais forte, não quando disponham de um elemento individual ou um grupo restrito que detém elevadas competências, mas sim quando a organização como um todo, pode usufruir delas. Assim sendo, cabe às organizações preocuparem-se em adicionar aos seus objectivos a criação de mecanismos que fomentem a partilha de conhecimento, em suma, que realizem uma prática efectiva da Gestão do Conhecimento. O modelo *TaTEK* espera ser um referencial para essa prática.

6.2 Construção do Modelo Conceptual - *TaTEK*

Com base no Esquema Conceptual, apresentado no capítulo anterior, iremos dar relevo à construção faseada do modelo proposto. Note-se que este terá por base a figura geométrica do prisma triangular.

6.2.1 *TaTEK* – Faces Laterais

Cada uma das faces laterais, é a representação do resultado obtido nas categorias que emergiram da Teoria Fundamentada em Dados.

Face *Actividade*

Decorrentes da pesquisa bibliográfica e da análise aos dados das entrevistas, vários tipos de actividades foram identificadas, como a angariação de imóveis, a visita a imóveis e a venda de imóveis. Em cada um dos casos a sua realização é constituída por dois tipos de tarefas: formais e informais. Não será muito difícil entender que algumas das tarefas necessárias para realizar cada uma das actividades referidas se revestem de contornos pertencentes à dimensão tácita e outros à dimensão explícita. Tomemos como exemplo a angariação. O acto de angariar um imóvel, passa numa primeira fase por uma pesquisa, que pode envolver questões como a localização, tipologia, preço, entre outros. Na fase seguinte, é necessário estabelecer contactos, com os potenciais vendedores. O resultado da fase de pesquisa, pode ser facilmente transmissível, imaginemos por

exemplo o conjunto de atributos a preencher num formulário de pesquisa. Explicar a alguém, consiste apenas em referir como preencher cada atributo em função do resultado que se pretende obter. Já a fase de estabelecer contacto com os potenciais vendedores, não se transmite com igual facilidade. Claramente, podemos dizer que da descrição das tarefas apresentadas, a tarefa de pesquisa pertence à dimensão explícita e a de contacto com o vendedor, pertence à dimensão tácita. Raciocínio semelhante poderíamos ter em relação às actividades de visita e de venda. Daqui decorre que dentro do conjunto de actividades a realizar na Mediação Imobiliária, elas são constituídas por partes que pertencem à dimensão explícita e outras que pertence à dimensão tácita, esta representação pode ser encontrada na Figura 32.

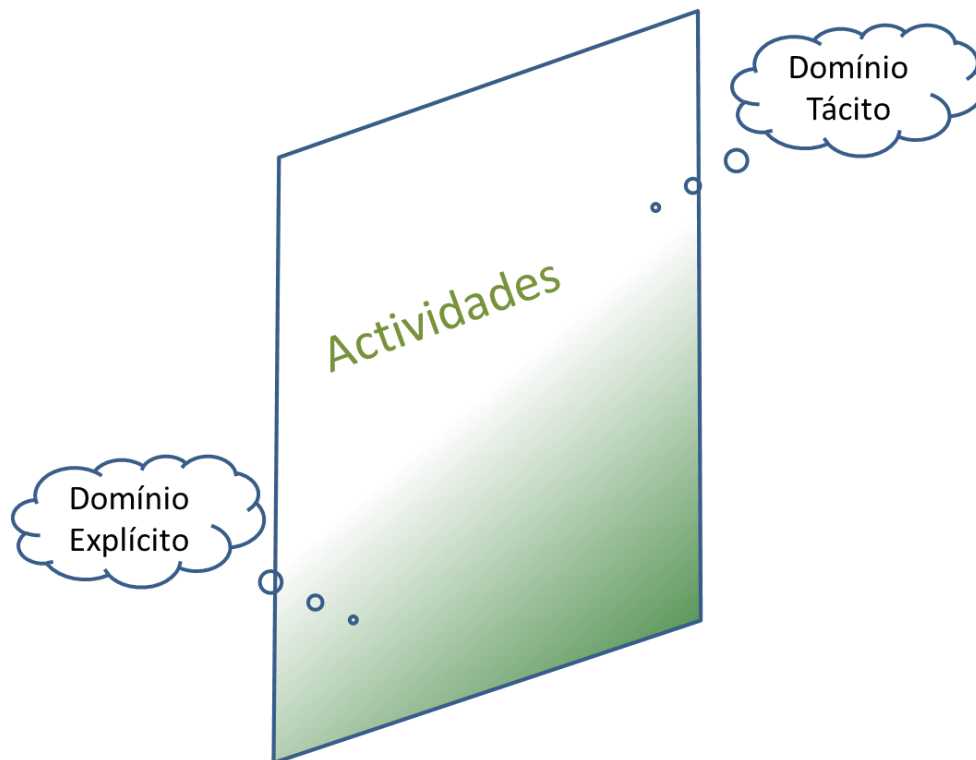


Figura 32 – Modelo TaTEK – Face Actividades

É de notar que a figura é constituída por um gradiente na cor que a constitui. Sem que exista uma divisão exacta no rectângulo, a parte superior tem um tom mais de verde mais claro e a parte inferior apresenta um tom mais escuro. O que se pretende representar é que o universo das actividades é composto por actividades pertencentes à

dimensão explícita (representadas pelo tom mais escuro) e por actividades que pertence à dimensão tácita (representadas pelo tom mais claro).

Face Informação

Qualquer que seja o processo de negócio, uma característica que temos presente, prende-se com o facto de que sempre existirão entidades informacionais, que ora são produzidas ora são consumidas. Estas entidades representam a informação que corresponde ao desenvolver da actividade respectiva. Também aqui, encontramos informação pertencente aos diferentes tipos de dimensão (Figura 33). Aquela informação que diz respeito a atributos identificativos, como possam ser a referências das propriedades, legislação, entre outras e que consideramos como pertencentes à dimensão explícita. Mas nem só de informação formal necessitam as actividades, também, e em alguns dos casos estudados referida como mais importante, necessitam de informação informal. Alguns dos exemplos que podemos referir são as informações provenientes de relatos de experiências, as dicas, que entre outras representam a dimensão tácita da informação necessária para a realização das tarefas.

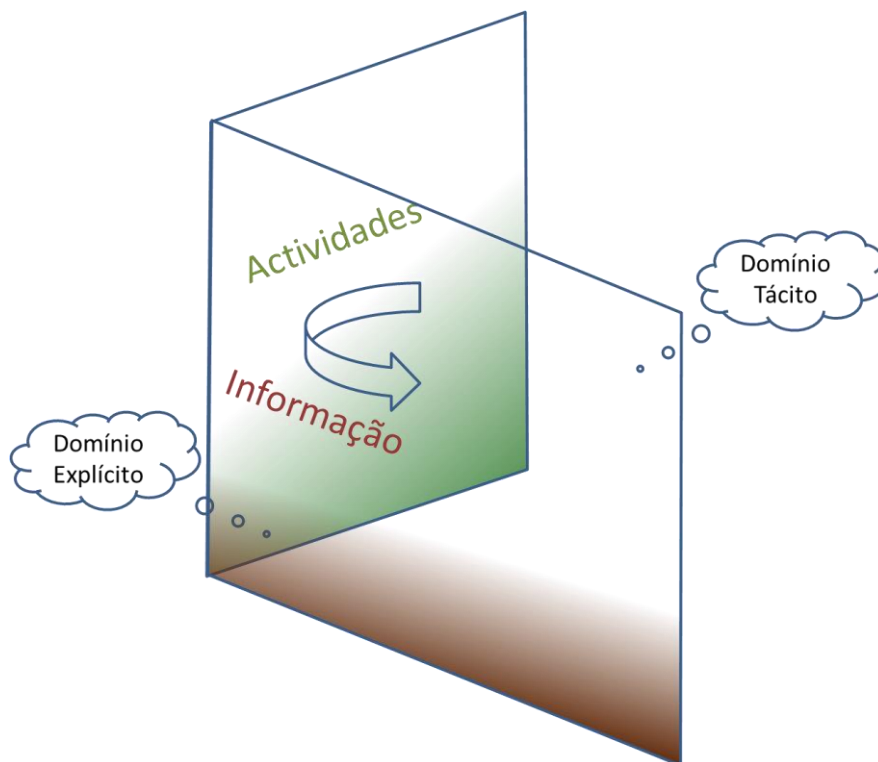


Figura 33 – Modelo TaTEK – Face Informação

De forma análoga à face das actividades, e sendo comum a existência também nesta face da informação de elementos da dimensão explícita e tácita, procurou-se dar relevo a essa situação seguindo a mesma técnica do gradiente de cores. A parte superior do rectângulo, apresenta uma tonalidade de vermelho mais claro, representando a informação representando a dimensão tácita. Enquanto que, a parte inferior, num vermelho mais escuro, representa a informação associada à dimensão explícita.

Acresce ainda, a colocação de uma seta que tem por função representar o dinamismo que existe no modelo, informando das interacções que se efectuam entre as duas faces representadas, Actividades e Informação. Embora o sentido apresentado seja da face das Actividades para a face da Informação, representado o facto de que as actividades geram informação, isso não retira relevo à questão de que também as actividades necessitam de informação para a sua realização. Em suma, não está limitada à direccionalidade, representa sim o dinamismo existente.

Face Comunicação

A inclusão da face Comunicação, vem fechar a figura, no que às faces laterais diz respeito. Boa parte do trabalho na área da Mediação Imobiliária tem por base a comunicação. Após a fase inicial da identificação dos potenciais clientes ou propriedades, a comunicação comanda os processos. Embora todos os elementos sejam importantes as interacções comunicacionais podem fazer a diferença entre o sucesso e o insucesso de um negócio. As redes que se criam, quer internamente à organização, entre os diferentes profissionais, quer externamente, entre os clientes e potenciais clientes, são centrais no negócio da mediação. Também aqui, e provavelmente até mais aqui do que nas faces anteriormente apresentadas, podemos falar em elementos formais e informais. Sabemos que a informação que é comunicada entre os actores é cada vez maior, o que nos projecta muitas vezes para intercâmbios, que em o ruído comunicado é superior ao essencial da mensagem, acarretando com isso mais prejuízos do que benefícios. Recordando algumas passagens nos dados recolhidos, muitas vezes algumas comunicações são ignoradas, já que na perspectiva do receptor, a comunicação de determinados emissores, apenas produz perda de tempo e nada de útil acrescenta.

A categoria comunicação que emergiu dos dados e aqui incorporada no modelo, foi dividida em dois pontos, com e sem suporte em Tecnologias de Informação e Comunicação. É também possível, dentro desta divisão encontrar elementos das duas dimensões do conhecimento referidas, a explícita e a tácita. Serviços como visitas virtuais a imóveis e trocas de correio electrónico, permitem formas de comunicação explícitas que são cada vez mais comuns dentro do negócio da Mediação Imobiliária. Ao mesmo tempo que as conversas, os diálogos narrativos de experiências vividas, este pertencentes à dimensão tácita, são formas de comunicação que permitem enriquecer os intervenientes, adicionando-lhes conhecimento e projectando muitas vezes soluções para idênticos problemas com que se debatem e para os quais ou ainda não tinham soluções ou pelo menos não os tinham equacionado dessa forma.

Seguindo a mesma linha das faces anteriores, o uso do gradiente na cor reflecte a divisão existente nas dimensões do conhecimento (Figura 34). O azul mais claro no topo, simboliza a vertente tácita da comunicação, em contraponto com o tom mais escuro na base para a dimensão explícita.

A presença da seta fecha a perspectiva do dinamismo existente entre as faces, indicando o processo cíclico infinito, de interacção entre as Actividades, a Informação e a Comunicação.

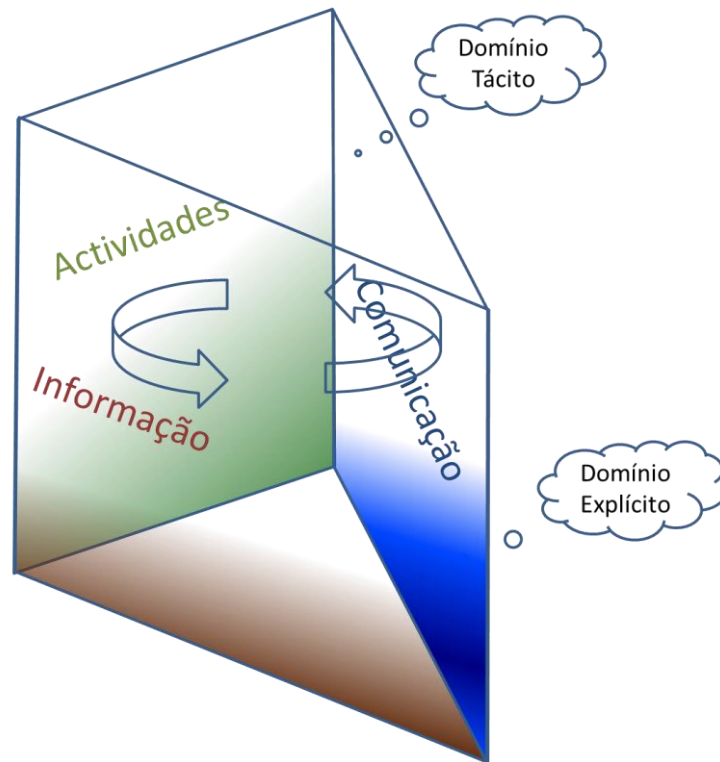


Figura 34 - Modelo TaTEK – Face Comunicação

Para que a figura do prisma, que suporta o modelo fique completa falta-nos considerar as bases, inferior e superior. É a elas que dedicamos os dois itens seguintes.

6.2.2 TaTEK – A dimensão Operacional

Quanto ao gradiente de cores usado nas faces apresentadas, tons mais claros em cima e mais escuros em baixo, só agora se começará a perceber o simbolismo de tal decisão. A razão principal foi a de colocar na parte inferior de cada face, conteúdos relacionados com a dimensão explícita do conhecimento, algo mais definido, mais objectivo. Esta razão vai agora ligar com a base inferior do modelo.

A base inferior representa o nível operacional, onde se vão encontrar os elementos que suportam actividade, informação e comunicação, do ponto de vista da dimensão explícita (Figura 35). Como exemplos, podemos considerar os sistemas, que dão suporte às actividades, que permitem o registo das informações resultantes dessas actividades,

bem como os canais de comunicação que permitem a disseminação pela organização (“*What to do*”, e.g. Plataforma *IMOGUIA* é um exemplo dos exemplos de soluções encontradas a operar a este nível).

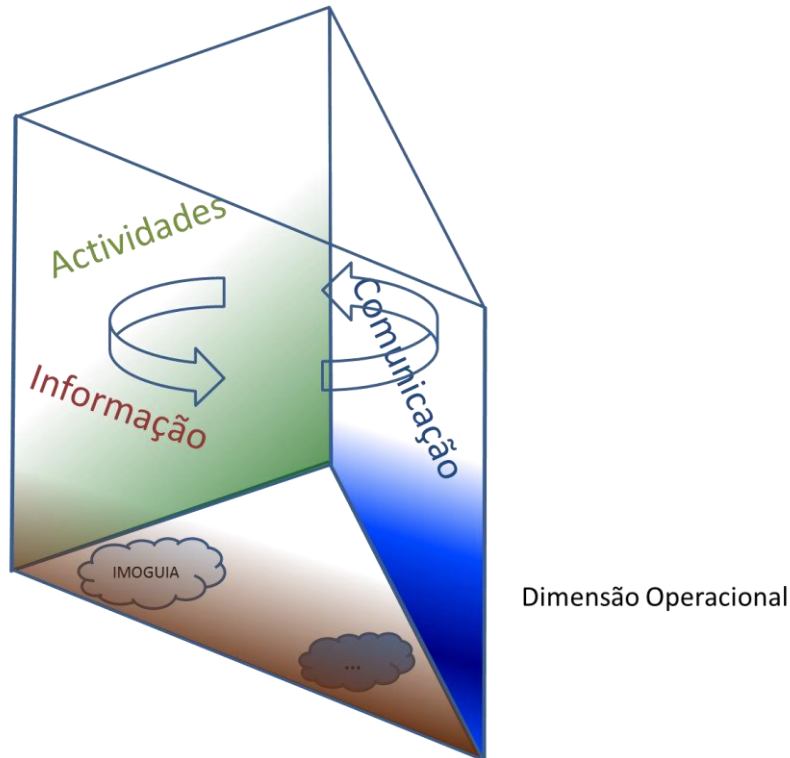


Figura 35 - Modelo TaTEK – Base inferior Dimensão Operacional

Pelo observado nos dados recolhidos, todas as organizações e os seus respectivos profissionais, não dispensam o uso de tais ferramentas. De uma forma geral, é reconhecido mérito às ferramentas de que dispõem as organizações imobiliárias, para dar suporte às tarefas operacionais. De facto, pelos relatos efectuados, podemos afirmar que são adequados os denominados Sistema de Processamento de Transacção (TPS ou STP). Os TPS são sistemas de suporte ao nível operacional, às actividades do dia-a-dia da organização (Laudon & Laudon, 2004). Os sistemas de nível operacional são aqueles que monitoram as actividades e transacções elementares da organização, envolvendo o registo e monitoramento de actividades rotineiras necessárias para o negócio. Estes sistemas são importantes no fornecimento de dados para o nível operacional. São utilizados na automação de tarefas repetitivas e transaccionais, como as de controlo de imóveis, contabilidade, clientes, entre outros. Sistemas deste tipo são geralmente padronizados, isto é, que genericamente funcionam da mesma forma. Sendo estes

sistemas de suporte às operações da organização, as respostas devem ser rápidas, o sistema também deve ser confiável e de fácil utilização.

6.2.3 *TaTEK* – A dimensão Competências

A base superior completa a figura do prisma que serviu de base ao modelo conceptual apresentado. Ainda dentro da lógica do gradiente de cores usado nas faces das actividades, a tonalidade mais clara usada nas partes superiores das faces laterais, simboliza o contributo da dimensão tácita, mais informal, mais subjectiva em cada um dos respectivos momentos, quer em termos de actividades, informações e comunicações (Figura 36).

A base superior representa o nível das competências, onde deveríamos encontrar elementos que dessem suporte à dimensão tácita, que competências são necessárias para realizar as tarefas (“*How to do*”).

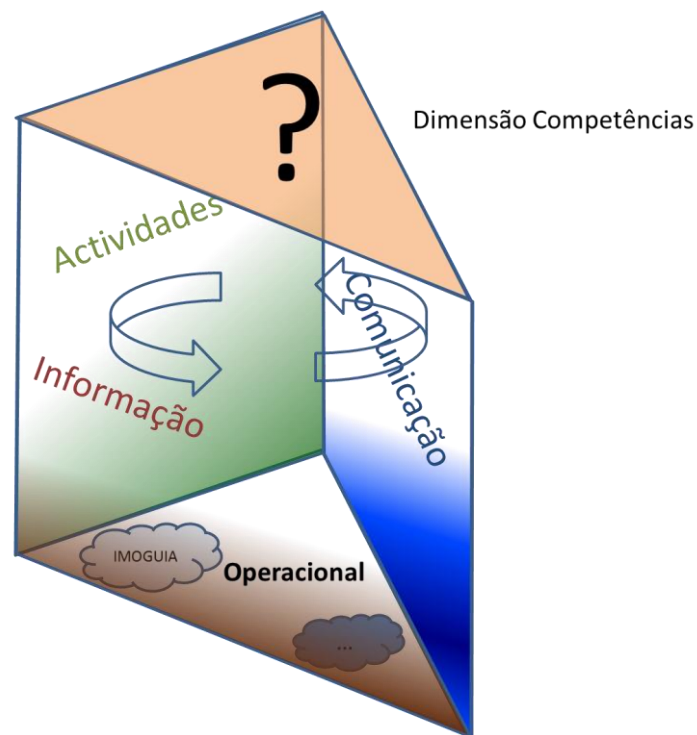


Figura 36 - Modelo *TaTEK* – Base inferior Dimensão Competências

Constatamos no ponto anterior, a existência de necessidades do âmbito formal, para o dia-a-dia do profissional de Mediação Imobiliária, identificando sistemas pertencentes à dimensão operacional que suportam essas necessidades. Mas para além dessas necessidades, existem outras, de que o profissional necessita, ao nível das competências. Vejamos por exemplo um agendamento de uma reunião com o objectivo de realizar uma angariação. Facilmente, conseguimos identificar um conjunto de atributos necessários para que tal aconteça, o local, os dados de contacto do potencial cliente, a data e hora do evento, existindo para estes suporte operacional ao nível dos sistemas disponíveis nas organizações. Mas a verdade, é que o profissional não necessita apenas de saber onde, a que horas e com quem se encontrar. Ele precisa de saber como conduzir esse encontro, perceber as intenções da pessoa, realizar o que foi identificado pelos profissionais nas suas entrevistas, estudar, qualificar o cliente. E a conclusão a que se chega, é que para estas questões, não existe qualquer suporte ao nível das organizações, sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação que tenham por objectivo o desenvolvimento das *soft skills* comportamentais que complementam o suporte às competências técnicas dos indivíduos.

De forma análoga aos sistemas e às Tecnologias de Informação e Comunicação, que suportam a dimensão operacional, outros devem também ser planeados para que suportem a dimensão das competências. O Planeamento de Sistemas de Informação (PSI) é a actividade da organização onde se define o futuro desejado para o seu Sistema de Informação (SI), para o modo como este deverá ser suportado pelas Tecnologias de Informação (TI) e para a forma de concretizar esse suporte (Amaral, 1994). Capturando, codificando, armazenando e disseminando pela organização, elementos que possam constituir uma memória organizacional, e contribuir para o constante desenvolvimento das competências individuais por um lado, e que por outro minimizem essas perdas quando as pessoas deixam a organização, como no caso da alta Rotatividade com que se debate o sector.

A Figura 37 encerra o modelo *TaTEK* (Fidalgo & Gouveia, 2012a), incluídos todos os elementos apresentados e relacionando-os entre si.

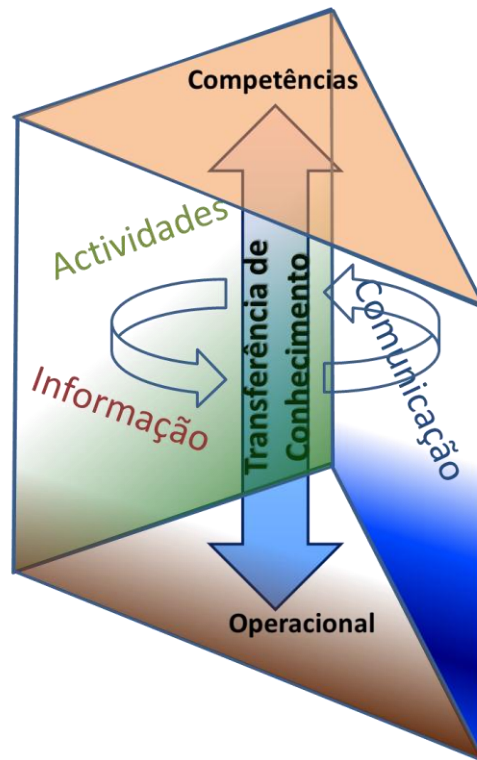


Figura 37 - Modelo TaTEK

A análise das categorias, apresentadas no capítulo anterior que emergiram dos dados, e a maneira como estas interagem e se integram, tornou possível a construção deste modelo, que permite apreender o significado do movimento empreendido pelos profissionais ao longo da experiência de Mediação Imobiliária.

O modelo representa a trajetória e a dinâmica do profissional no decorrer do seu dia-a-dia. O modelo explicita os conceitos e as suas propriedades num processo que evidencia a acção do profissional enfatizando o contexto, as condições, as estratégias e as consequências que definem a sua experiência.

A **TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO** representa as acções e estratégias simbólicas da organização visando conciliar o conhecimento organizacional e o conhecimento individual, e, dessa maneira, preservar os elementos que interligados constituem o mundo da Mediação Imobiliária.

O modelo elaborado representa um avanço nos conhecimentos relativos à temática Mediação Imobiliária por explicitar o modo como os elementos presentes influenciam a dinâmica da profissão face à Gestão do Conhecimento.

6.3 O modelo *TaTEK* e a teoria de referência

Como contributo para a consolidação do modelo *TaTEK*, podemos fazer algum mapeamento com a teoria existente. No Capítulo III foram estudados alguns dos mais significativos modelos de Gestão do Conhecimento. Dos modelos apresentados, o que maior significado tem para o modelo proposto é o modelo de criação de conhecimento apresentado por *Nonaka e Takeuchi – SECI* (1997). O modelo *SECI*, indica que o conhecimento nas organizações é criado em quatro fases. Tem início com a Socialização – conversão do Conhecimento Tácito em Conhecimento Tácito. Esta conversão de conhecimento baseia-se na interacção entre os diversos actores organizacionais, numa lógica de mestre-aprendiz, isto é, alguém que possui conhecimento e que o transmite a outros pela convivência, pela socialização. A seguinte fase é a Externalização – conversão de Conhecimento Tácito em Conhecimento Explícito. Aqui procura formalizar-se o conhecimento acumulado, possibilitando o acesso, e criando condições para que possa ser difundido. Os autores indicam que estas acções são baseadas em metáforas, símbolos e analogias. Segue-se depois a Combinação – conversão de Conhecimento Explícito em Conhecimento Explícito. Os novos conhecimentos criados não marcam o instante zero do conhecimento, eles vêm juntar-se, combinar-se com os conhecimentos já existentes. A junção deles vem alargar e enriquecer o conhecimento existente, proporcionar novas abordagens ou elevar a outros patamares o que já existe. Finalmente temos a Internalização – conversão de Conhecimento Explícito em tácito. A existência, a disponibilidade do conhecimento por si mesmo de nada vale se não houver uma efectiva utilização, se ele não for de facto internalizado, isto é, proporcionar a existência de novos produtos, novos procedimentos, em suma a criação de novos conhecimentos só é de facto útil, se contribuir para inovações ou pelo menos novas abordagens ao que existe, em termos por exemplo de produtos, processos, serviços.

Face ao apresentado relativamente ao modelo de conversão de conhecimento *SECI* e tendo em conta as premissas do modelo *TaTEK*, podemos apresentar alguns relacionamentos entre ambos (Fidalgo & Gouveia, 2012b), que graficamente podem ser observados na Figura 38.

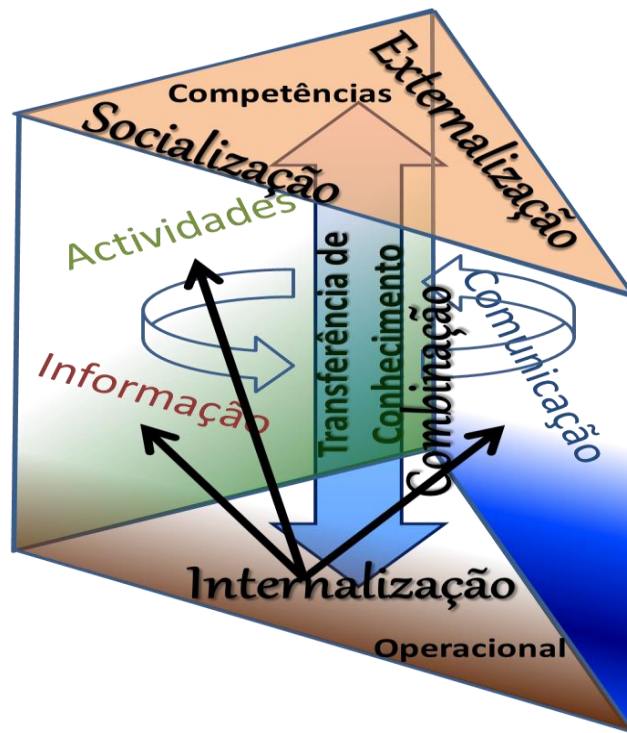


Figura 38 – O modelo *TaTEK* e o modelo *SECI*

Como pode ser observado integramos, na figura usada para introduzir o modelo *TaTEK*, as fases de conversão de conhecimento do modelo *SECI*. Ao nível da base superior, que no modelo *TaTEK* identificamos como nível das Competências, encontramos relação com o modelo *SECI* nas suas fases de Socialização e Externalização. Como referimos na face das Competências, encontramos a intercepção dos elementos tácitos das faces laterais – Informação, entidades informacionais menos formais como por exemplo dicas sobre clientes, atributos não formais dos imóveis; Actividades – como tarefas excepcionais, por exemplo visitas ou mostra de creches ou outras estruturas em função da qualificação dos clientes; Comunicação – novas formas de comunicação, como por exemplo os emergentes mundos virtuais. De forma análoga ao que as pessoas já fazem no seu dia a dia social, através de redes sociais como o *Facebook*, podemos então pensar numa **socialização** digital mas no âmbito mais profissional, em que as pessoas **externalizam** as suas experiências, por exemplo na forma de *storytelling*, associando elementos visuais como fotos ou vídeos

Claro que todos estes processos de socialização digital, externalização dos seus sucessos profissionais, têm de ser geridos, isto é, tem de existir um total envolvimento por parte

da organização, em especial criando a motivação, facultando os mecanismos necessários e avaliando o impacto das iniciativas.

Acompanhando a “*Transferência de Conhecimento*” entre as bases, encontramos a **combinação**, que não é mais do que a associação aos conhecimentos próprios que já detínhamos, os novos ensinamento proporcionados pela socialização e pela externalização, do nível das competências. Aqui o papel da organização é fundamental, como motivador dos profissionais para a *Socialização digital* e para a Externalização. Um sistema de retribuição é neste contexto essencial.

Por fim, que é também o início de um novo ciclo na espiral da criação do conhecimento, temos a **internalização**, que ocorre ao nível operacional, onde realmente as inovações são necessárias, mas com reflexos a todos os níveis da organização – inovações ao nível das actividades, inovações ao nível da informação, e inovações ao nível das comunicações.

Mas para que possamos avaliar da sua aplicabilidade, temos de pensar na sua instanciação.

6.5 Resumo do Capítulo

Este capítulo apresentou os elementos que auxiliaram a definição do modelo conceptual, para promover a criação e partilha de conhecimentos.

Decorrente dos elementos que emergiram da Teoria Fundamenta em Dados, nomeadamente as categorias principais e a categoria central, foi construído o modelo apresentado. As faces laterais do primas triangular, a figura escolhida para auxiliar a representação, foram constituídas pelas três categorias, “*Actividades, Informação e Comunicação*”. Nestes três casos, as faces apresentavam uma divisória virtual, indicando que em cada um dos casos existem, quer actividades, quer informação, quer comunicação, que pertencem a diferentes aos dois tipos de conhecimento – tácito e explícito. Apenas com o intuito de facilitar o entendimento do modelo, respectivamente para cada face foi escolhida uma cor em que na parte inferior da face, essa cor tinha tonalidade mais escura e na parte superior da face tinha uma tonalidade mais clara. Esta

diferenciação pretendeu indicar, no caso inferior de cada face os elementos, quer das actividades, quer da informação, quer da comunicação, que pertencem à dimensão explícita do conhecimento. No caso oposto, a tonalidade mais clara na parte superior de cada face, os elementos da dimensão tácita do conhecimento. Após a representação das faces, foram adicionadas as duas bases – inferior e superior. No caso da base inferior, esta procurou representar a dimensão operacional, agregando em si os elementos explícitos de cada uma das faces laterais. Mantendo em mente, que parte do objectivo principal deste estudo se relaciona com o contributo que as Tecnologias de Informação e Comunicação podem ter na Gestão do Conhecimento, concluiu-se que na dimensão operacional podem já ser encontradas soluções, com base nas Tecnologias de Informação e Comunicação, que suportam as componentes explícitas das categorias representadas nas faces laterais. O modelo termina com a inclusão da base superior, denominada dimensão das competências. Esta junta em si as componentes tácitas das faces. Este é, na nossa opinião e com base nos dados recolhidos, o elemento mais importante, reconhecido por todos como fundamental para o negócio, mas sobre o qual o trabalho organizacional realizado é pouco ou mesmo inexistente. É necessário que as organizações apostem neste segmento, e que o desenvolvam como vantagem competitiva, que lhes permita agregar valor ao seu negócio. Que criem condições para que essa aposta possa trazer benefícios, através da transferência de conhecimento, entre as diferentes dimensões – operacional e competências.

Sabe-se que em negócios em que não existe a produção de um produto propriamente dito, o sucesso alavanca-se em grande medida nas relações com os clientes, no carácter diferencial da informação prestada, bem como nas distintas formas de comunicação, tudo elementos que se não de forma exclusiva, são pelo menos fortemente suportados pela dimensão tácita do conhecimento. É aqui que, é importante as organizações apostem, que criem de facto condições para a Gestão do Conhecimento.

O capítulo termina estabelecendo relações com a teoria de referência, em particular com as fases de conversão do conhecimento do modelo de Gestão do Conhecimento, proposto por *Nonaka* e *Takeuchi*. Podemos encontrar paralelismo entre as fases de Socialização e Externalização do modelo proposto pelos autores orientais e a dimensão de competências, que com suporte adequado pelas TIC's, podem fornecer possibilidades digitais de Socialização e Externalização. Podem as pessoas relatar os seus sucessos (de

forma análoga ao que já ocorre com muitas pessoas em redes sociais), e outros interessados podem consultá-los e deles obter ensinamentos, que combinados entre outros, com os conhecimentos que já possuem (Combinação do modelo *Nonaka* e *Takeuchi*), colocar em prática na sua vivência organizacional. Por fim os autores, falam da Internalização do conhecimento, e também no modelo *TaTEK* a podemos considerar observado novas actividades, novas informações ou novas formas de comunicar, ou melhorias nas existentes, no âmbito dos profissionais da Mediação Imobiliária.

CAPÍTULO VII - Conclusões e Trabalho Futuro

O mundo contemporâneo é caracterizado por uma economia globalizada. Assistimos a constantes avanços científicos e tecnológicos. Vivemos uma era onde de forma sistemática ocorrem mudanças que transformam os meios de produção, de comunicação e de interacção, no qual as pessoas interagem através da *Internet*, mesmo estando geograficamente distantes e sendo provenientes de diferentes culturas. Diversos autores referem-se ao momento actual como “*Sociedade do Conhecimento*”, colocando o conhecimento como o mais importante dos activos organizacionais.

Fruto destas mesmas mudanças, também a componente laboral sofre constantes alterações, as ligações laborais entre as pessoas e as organizações são cada mais efémeras, fazendo com que os mais importantes activos organizacionais da era do conhecimento - as pessoas, estejam ligadas às organizações períodos de tempo cada vez menores. Esta situação conhecida como Rotatividade, provoca perdas ao nível do conhecimento organizacional, que devem ser geridas com especial atenção, sob pena de constituírem danos irreparáveis ao nível da imagem, das relações e da produtividade das organizações que não as acautelem.

7.1 Revisitar os objectivos

Os sucessivos avanços que se registam ao nível das Tecnologias de Informação e Comunicação comunidades, promovem a existência de espaços virtuais onde pessoas se reúnem e trocam experiencias sobre as suas vivências, constituem espaços que podem ser usados para a criação e partilha de conhecimentos.

Assim, estabeleceu-se como objectivo geral deste estudo, propor um modelo conceptual para a explicitação do Conhecimento Tácito com recurso a Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação para promover a criação e a partilha de conhecimento entre os profissionais da Mediação Imobiliária em Portugal.

Para tal foram propostos um conjunto de três objectivos específicos.

Os dois primeiros, identificar como o conhecimento é criado e partilhado entre os profissionais da Mediação Imobiliária e identificar os contributos dos Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação para promover a criação e a partilha de conhecimento entre os profissionais da Mediação Imobiliária, são o reflexo dos capítulos II, III, IV e V deste estudo.

No capítulo II e III, encontra-se uma revisão bibliográfica sobre os temas que contribuem para a criação do conhecimento e a respectiva partilha. O capítulo II é constituído pela pesquisa do tema Gestão do Conhecimento. Aqui, num primeiro momento, teve lugar a distinção dos tipos de conhecimento ao nível epistemológico. O carácter mais formal do conhecimento, definido como explícito *versus* o carácter mais informal definido como tácito. Sendo o primeiro mais fácil de partilhar, através de documentos, ou de estruturas formais de dados, e o segundo mais difícil em função da sua natureza individual, e intangível - definições estas partilhadas por diversos autores como por exemplo *Polany, Davenport e Prusak, Nonaka e Takeuchi*. Depois, foram apresentados os resultados da pesquisa sobre os ciclos do conhecimento propostos por diversos autores. Embora com especificidades respectivas, concordamos com a visão de *Dalkir* quando afirma que a generalidade dos casos apontam para um conjunto de preocupações comuns – aquisição, armazenamento, difusão, utilização e avaliação. Em seguida, a análise recaiu sobre os modelos teóricos sobre a Gestão do Conhecimento, embora se tenham encontrado características importantes em todos eles, o maior contributo para o presente estudo foi dado pelo Modelo de Criação de Conhecimento, proposto pelos autores *Nonaka e Takeuchi*. Neste sentido no capítulo VI, encontra-se uma reflexão sobre a relação entre o modelo proposto neste estudo e o referido modelo. O tema da Aprendizagem Organizacional foi estudado em seguida, e de forma análoga aos anteriores, as visões dos principais autores foram também apresentadas. Realça aqui, o argumento vincado por todos os autores, quanto ao papel crítico das organizações em promover as condições necessárias a uma cultura favorável ao conhecimento, consumado na visão de *Senge*, através do seu contributo “*A Quinta Disciplina*”. Também o papel do Capital Intelectual foi tido em conta, na justificação do diferencial entre o valor contabilístico de uma organização em contraponto com o seu valor real, sendo esta alicerçada nas posições de *Stewart, Sveiby, Edvinsson e Malone* entre outros. Reunindo consenso entre os autores citados, como fundamental no processo da Gestão do Conhecimento, foi também realçada a importância do papel das

TIC na Captura e Transferência de Conhecimento e o auxílio que pode prestar na sua Reutilização de Conhecimento.

O capítulo III aborda a temática da Gestão de Pessoas. Desde a visão do trabalhador confinado à execução da sua tarefa até ao actual estatuto de trabalhador do conhecimento. Espera-se hoje de um trabalhador, mais do que um executor de tarefas, espera-se que tenha um sentido crítico sobre a realização das suas actividades e que tenha a capacidade de nelas introduzir inovações, em suma que seja capaz de agregar valor ao produto do seu trabalho, afirmaram autores como *Argyris* e *Chiavenato* entre outros. Também aqui encontramos evidências sobre a importância do papel da organização, para que os trabalhadores possam assumir de facto o papel de trabalhadores do conhecimento, um ponto fundamental é que eles sintam por parte das organizações, o retorno do seu contributo enquanto tal. Referidos por *Davenport*, *Quinn*, *Anderson*, e *Finkelstein*, *Garvin* entre outros, os sistemas de recompensa devem estar presentes e ser práticas comuns nas organizações que pretendam promover a aprendizagem. Neste âmbito também, o papel da Rotatividade, bem como o seu impacto na organização, foram alvo de estudo, e os contributos de autores como *Chiavenato* podem ser encontrados, sintetizados na Tabela 16 deste capítulo. Reuniram-se evidências sobre a existência deste problema – Alta Rotatividade no sector da Mediação Imobiliária e o seu potencial perigo para as organizações que não o considerem. A Rotatividade de pessoas, sempre foi e sempre será um fenómeno com o qual as organizações se têm de confrontar. A questão é que nos dias de hoje, com tempos de mercado cada vez mais reduzidos, essa realidade é mais significativa. O facto do tempo em que um imóvel fica no mercado para ser transaccionado estar a aumentar, contribui para a questão central deste projecto de investigação, isto é, aumentam a probabilidade de que, em muitos casos, o mediador imobiliário que inicia o processo de venda, poderá já não ser o mesmo que a termina. Surgindo assim, a necessidade de criar mecanismos que permitam reter o conhecimento de modo a que este possa ser reutilizado pelo novo mediador como valor agregado. Num mercado em que a imitação ou a colagem de produtos impera, o que faz o cliente optar é o valor agregado que a cada produto ou serviço, cada organização é capaz de associar. Muito do sucesso e das vantagens competitivas das organizações, vem do conhecimento individual, pelo que a capacidade de o capturar e difundir pela organização é fundamental. As valências que um dado activo representam para uma organização, devem ser retidas nas organizações, para que

a sua saída não seja uma perda para a organização de que sai e uma mais-valia para a organização de acolhimento.

A abordagem metodológica encontra-se no IV capítulo. Foi usada uma metodologia para a construção de uma teoria da reutilização do conhecimento – Teoria Fundamentada de Dados (*Grounded Theory*). Definidos um conjunto de critérios, com o objectivo de formar uma amostra teórica, com a pretensão de recolher dados relevantes para o estudo em causa, foram realizadas várias entrevistas a profissionais da Mediação Imobiliária. Da dinâmica do processo de codificação, constante análise comparativa, observações e recolha de dados referentes a novos casos, surgiram um conjunto de dados que foram apresentados no capítulo referente à análise de resultados.

Os resultados apresentados neste estudo, que constam do V capítulo, reflectem o processo inter-relacional na perspectiva apresentada pelos profissionais de Mediação Imobiliária sobre a experiência entre o impacto da Rotatividade no conhecimento organizacional e o papel dos sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação. Foram apresentadas as conclusões que emergiram a partir dos dados, na forma de códigos, subcategoria, categorias até à categoria principal. Também as percepções dos entrevistados em relação aos objectivos que se pretendiam alcançar, com as perguntas que constituíam o guia da entrevista semiestruturada, foram neste ponto apresentadas. O capítulo terminou com a construção de um esquema conceptual, constituído pelos elementos que emergiram dos dados, apresentado ainda ligações demonstrativas das dependências entre eles.

Como ultimo objectivo específico, e principal contributo deste estudo, foi construído um modelo conceptual para a explicitação do Conhecimento Tácito para promover a criação e a partilha de conhecimento entre os profissionais da Mediação Imobiliária.

Em consonância com as objectivos anteriores, o capítulo VI deste estudo apresenta o modelo *TaTEK – Tacit to Explicit Knowledge*.

7.2 Contributo

O Modelo Conceptual *TaTEK* proposto, consubstancia o principal contributo deste trabalho. Com ele, pretende-se fornecer uma descrição de alto-nível para as envolventes da organização no que diz respeito aos objectivos para a Gestão do Conhecimento, sustentando a visão para a obtenção de ganhos em conhecimento:

Maximizar os ganhos em conhecimento da organização através do alinhamento e integração de esforços sustentados de todas as categorias apresentadas, com foco nas actividades, informação e comunicação.

Com base no modelo conceptual proposto, pretende-se que:

- Todos os actores envolvidos directa ou indirectamente na obtenção de ganhos em conhecimento, se revejam e se considerem activos na obtenção desses ganhos, pois todos podem definir compromissos e contributos enquadrados neste modelo conceptual; São actores os profissionais da Mediação Imobiliária;
- As instituições de Mediação Imobiliária, reconheçam, promovam, colaborem e participem na Gestão do Conhecimento, alinhando objectivos, estratégias, acções e recursos em torno da identificação de contribuições dentro dos focos propostos;
- Sejam promovidos, de forma constante e sistemática, processos de acompanhamento que se organizem em torno de objectivos transversais, integradores e qualificadores, capazes de avaliar os resultados provenientes da aplicação do modelo, com intervenções de impacto mensurável e ganhos em conhecimento correspondentes.

Acreditamos que o uso de um modelo conceptual com recurso a sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação, permitirá a explicitação e reutilização de Conhecimento Tácito. Assim, este modelo representa uma abordagem ao desenvolvimento de iniciativas de cooperação e ao desenvolvimento de vantagens competitivas a partir dessas mesmas iniciativas, pode servir de base para explorar e enquadrar algumas das teorias que abordam a questão da Gestão do Conhecimento, tendo como elemento de orientação o desenvolvimento de vantagens competitivas e o desenvolvimento do conhecimento organizacional.

7.3 Conclusões

Pensamos que, de uma forma geral, os objectivos propostos foram atingidos.

Procurou-se compreender as questões presentes na experiência do dia-a-dia dos profissionais de Mediação Imobiliária, os significados atribuídos e como esses significados influenciam a dinâmica profissional resultando na proposta de um modelo explicativo.

O processo de mediação é algo dinâmico, que se assenta num triângulo que envolve a propriedade, o cliente comprador e o cliente vendedor. É importante realçar que o mediador imobiliário é o elemento central, estabelecendo relações/interacções.

Verificou-se neste estudo que, para os profissionais da Mediação Imobiliária, a sua actividade transcende o processo de uma venda, uma vez que a sua relação com o cliente, comprador ou vendedor, não se esgota no dia da escritura, pelo contrário, continua para além dela. Estabelecendo contactos de forma continuada, tendo presente que outra oportunidade de colaboração pode surgir no horizonte. E embora a quantificação seja factor crítico de sucesso, muitas vezes esse mesmo sucesso advém de factores mais qualitativos do que quantitativos.

A reprodução de modelos de sucesso, tem-se vindo a revelar pouco eficiente. Essencialmente porque a produção desses modelos deve envolver directamente todos os intervenientes, desde os operacionais aos decisores. A Gestão do Conhecimento aliada aos sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação pode alavancar o sucesso organizacional.

7.4 Limitações

Devemos também referir algumas limitações deste estudo. A recolha de informações foi restrita a um conjunto de sete entrevistas, que na análise do autor, foram suficientes para atingir a saturação teórica, por essa razão não foram procurados novos contributos nesse âmbito. Embora, fruto da metodologia em si, em particular na vertente da sensibilidade

do investigador, podemos admitir que como mesmo conjunto de dados outros investigadores pudessem produzir um modelo distinto, ainda assim acreditamos que em nada contraditório com o proposto. Por outro lado também o facto da produção deste modelo não ter tido aplicação na prática. Mas sendo esta considerada pelo autor como fundamental, assume papel de destaque no ponto seguinte em que são apresentados os trabalhos futuros.

É importante dizer que, o modelo conceptual aqui apresentado, encontra-se aberto a novas reflexões e considerações. Tendo em vista os preceitos do referencial adoptado acredita-se que outro investigador com a sua própria sensibilidade teórica, com outros profissionais, num outro momento e numa outra realidade possa apresentar modelo diferente.

7.5 Trabalho Futuro

No contexto actual em que o sector do imobiliário se encontra, considerando o período de 2012 e previsivelmente 2013, verificamos que a existência de pressões para uma mudança da própria natureza do seu negócio. Em especial o aluguer e formas mais inovadoras de venda de imóveis, com intermediação ou parceira bancária, ou ainda uma maior internacionalização bem como, a procura de novos produtos associados como a reabilitação urbana ou a gestão de património. Deste modo, um das primeiras preocupações do trabalho futuro, será a de estender o modelo proposto para lidar com estes novos desafios que se começaram a desenvolver desde 2008, com a crise *subprime* nos Estados Unidos e que resultaram (ou melhor estão a resultar) em alterações sensíveis no negócio das imobiliárias.

Entendemos que todos os trabalhos são susceptíveis de melhoria ou de evoluções, e que nunca esgotam todos os aspectos. Poderíamos identificar diversas oportunidades nesse âmbito, mas vamos fixar a nossa atenção em três pontos:

- Verificar a aplicação prática deste modelo em organizações de Mediação Imobiliária;

- Reflectir sobre novos contributos para o modelo, como a visão de novos actores - por exemplo a visão dos clientes;
- Avaliar da possibilidade da evolução do modelo propostos a outras realidades que não apenas a Mediação Imobiliária.

Embora todos estes pontos sejam importantes, o mais relevante (a até o que mais sentido faz em termos cronológicos), é o primeiro, que aponta preocupações quanto à aplicabilidade do modelo. Assim sendo merece-nos uma reflexão mais cuidada e profunda, que apresentamos em seguida.

Os modelos são importantes, porque são representações da realidade que nos ajudam a modelar a realidade em partes interligadas que podem ser analisadas como um todo ou isoladamente. Também facilitam a comunicação, uma vez que criam uma linguagem comum, simbólica. Os modelos conceptuais são extremamente importantes, no seu papel explicativo, modelar e de dar sentido à componente lógica dos problemas. Eles apontam caminhos e oferecem suporte para as soluções dos problemas identificados. Mas a verdade é que não são soluções operacionais em si mesmos, por isso, um dos passos mais importantes a dar em seguida, será desenvolver esforços para a construção de sistemas, que tendo por base o modelo *TaTEK*, possam ser usados operacionalmente nas organizações.

Em seguida indicamos alguns tópicos que podem contribuir para tais sistemas.

7.5.1 Sistemas *ShREX*

Os sistemas de informação organizacionais têm de dar suporte às actividades operacionais. Mas não podem esquecer que na era do conhecimento, devem também suportar as competências. O conceito de sistemas *ShREX* – *Sharing Real Estate eXperiences*, representado na Figura 39, deve ser considerado nas organizações de Mediação Imobiliária que pretendam implementar uma eficaz Gestão do Conhecimento. O objectivo do sistema é fazer com que uma plataforma colaborativa, permita registar

experiências dos agentes imobiliários, e que estas sejam difundidas e cheguem ao conhecimento de todos.

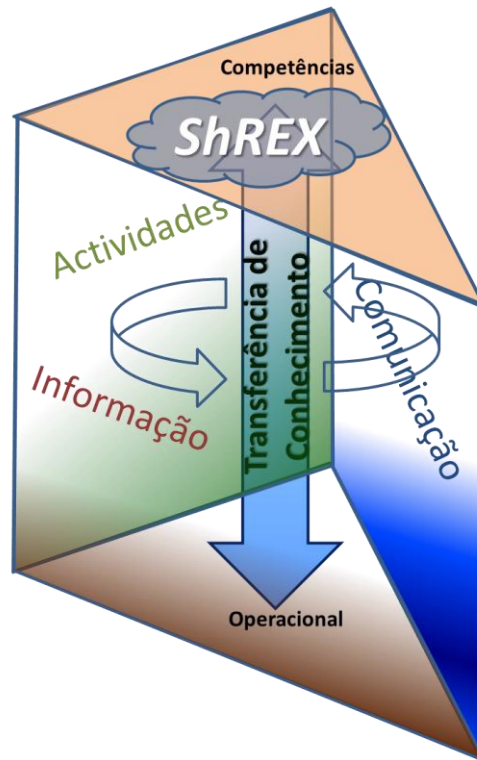


Figura 39 – Sistemas ShREX

Na essência este modelo opera em duas grandes áreas, aquisição e verificação. Em linhas gerais procura-se desenvolver um sistema baseado em TIC, que permitiria aos funcionários de uma organização, registar relatos de experiências por eles vivenciadas. Poderiam usar formatos de narrativa, associados a imagens, sons e vídeos. Seria também possível associar relatos a outros relatos relacionados (*AQUISIÇÃO*). De forma complementar seria criado um sistema de pontuação e ranking para os relatos inseridos, atribuídos pelos restantes funcionários, bem como eventuais majorações ao número (este indexado aos objectivos individuais da avaliação de desempenho) e tamanho dos relatos (*VERIFICAÇÃO*).

Pelo facto do suporte ser dado ao nível das competências, e olhando à velha máxima que diz que: “*o que não pode ser medido, não pode ser gerido*”, o sistema tem o cuidado de apresentar métricas de modo a que a sua adopção e implementação não

represente qualquer dificuldade na definição dos objectivos, quer do ponto de vista da organização quer do ponto de vista individual (dos agentes imobiliários).

Assim, existem várias questões que merecem esclarecimento para a implementação operacional bem como a avaliação de um sistema *SHREX – SHaring Real Estate eXperiences*, a partir do modelo *TaTEK*, baseando-se num sistema de *scores* individuais e organizacionais:

- **Como garantir a “socialização digital”** – esse objectivo pode ser garantido se, por exemplo, existir um sistema de pontos em que cada colaborador tiver de avaliar os relatos que foram inseridos pelos seus pares, contribuindo para o score individual do avaliado. Esses pontos poderiam ter uma validade mensal, que após ultrapassado o período de avaliação, contabilizariam negativamente para o score individual de que não os usasse.

- **Como garantir a “externalização”** – esse objectivo poderia ser garantido se, por exemplo, for definido num sistema de avaliação de desempenho individual, uma métrica para a introdução de relatos, por exemplo “no máximo um por mês, até um limite de 10 anuais”. Estes limites garantiriam férias, e outras ocorrências, e ao mesmo tempo evitariam o ruído informacional. Os colaboradores, com o objectivo de aumentar o seu *score*, e majorados pela introdução mensal, seleccionariam criteriosamente os relatos a inserir. Seria também estabelecido um limite para os pontos de que cada colaborador dispõe, por exemplo “5 pontos mensais”

- **Como garantir a “combinação”** – esse objectivo poderia ser garantido se, por exemplo, se procedesse a uma comparação ponderada, entre a performance produtiva do colaborador antes e após o período de implementação do sistema, por exemplo um ano (eventualmente poderia ser outro sistema, já existente, o responsável por esta tarefa).

- **Como garantir a “internalização”** – poderia ser avaliada pela criação de novas soluções ou pela quantidade de inovações introduzidas nos processos tipificados (modelando por exemplo os processos com *BPMN* antes e efectuando nova modelação após o período estipulado, por exemplo 1 ano), ao nível dos elementos base do modelo: Actividades, Informação e Comunicação.

Uma proposta de modelação para o principal processo *ShREX* (outros processos de *frontoffice*, como por exemplo a geração de relatórios e de *backoffice*, como por exemplo a administração da solução apenas fazem sentido considerar numa apresentação dedicada em exclusivo à plataforma) em *BPMN*, pode ser vista em seguida, na Figura 40:

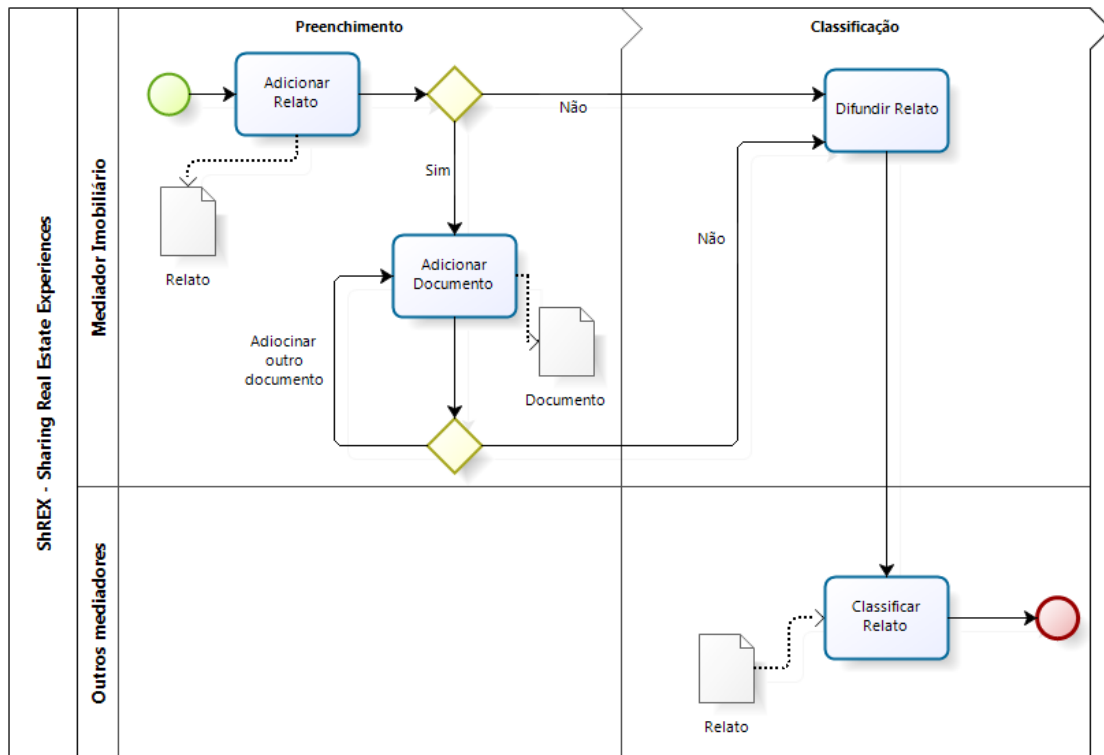


Figura 40 – Processo principal do *ShREX*

Mais ainda, as premissas deste sistema poderão ser estudadas, no sentido de avaliar o possível alargamento, sob o desígnio *ShReX – Sharing Real eXperiences*, a outros tipos de organizações.

Na verdade, percebemos que o fim deste processo representa um grande começo no que diz respeito ao saber-fazer das organizações na Gestão do Conhecimento.

BIBLIOGRAFIA

- Abassi SM, H. K. (2000). "Turnover: the real bottom line". *Public Personnel Management*, 2 (3), pp. 333-342.
- Amaral, L. (1994). *PRAXIS – Um referencial para o Planeamento dos Sistemas de Informação*. Universidade do Minho Departamento de Sistemas de Informação: Tese de Doutoramento.
- Argyris, C. (1991). *Ensinando pessoas inteligentes a Aprender – Gestão do Conhecimento 13ª Ed. Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: theory, method and practice*. Reading: Addison-Wesley.
- Ausubel, D. (1968). *Educational Psychology: A Cognitive View*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2002). *Continuity Management: Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave*. Ed. John Wiley & Sons.
- Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. London: Yale University Press.

- Berce, J., Lanfranco, S., & Vehovar, V. (2008). *eGovernance: Information and Communication Technology, Knowledge Management and Learning Organisation Culture*. Eslovenia: Informatica an International Journal of Computing and Informatics.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Knowledge Management*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Beuren, I. (1998). *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Boisot, M. (1998). *Knowledge asset*. Oxford: Oxford University Press.
- Brown, J. S. (1991). *Pesquisa que reinventa a Corporação – Gestão do Conhecimento 13ª Ed. Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus.
- Bukowitz, W., & Williams, R. (2000). *The knowledge management fieldbook*. London: Prentice Hall.
- Cangelosi, V., & Dill, W. (1965). *Organizational learning: observations toward a theory*. *Administrative Science Quarterly*, 10, pp. 175-203.
- Cardoso, L. (2003). *Gestão Estratégica das Organizações - Como vencer nos negócios do século XXI*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Castells, M. (2001). *Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business, and Society*. New York: Oxford Press.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos 5ªed*. Santa Fé de Bogotá: Editora MC Graw Hill.
- Choo, C. (1998). *The knowing organization*. New York: Oxford University Press.
- CI. (2010). Obtido em 13 de Outubro de 2010, de Confidencial Imobiliário – Press Release: <http://ci-iberica.com/?q=content/press-release-tempo-de-absorcao-da-habitacao-no-algarve-triplica-em-3-anos>

CI. (2006). Obtido em 4 de Agosto de 2010, de Confidencial Imobiliário – Metodologia SIR:

http://www.confidencialimobiliario.com/sites/default/files/Metodologia_SIR.pdf

CI. (2012). *Press Release: PHMS: Arrendamento habitacional continua a registar aumento de procura e de oferta*. Obtido em 18 de Agosto de 2012, de Confidencial Imobiliário: http://www.ci-iberica.com/sites/default/files/20120124_RICS-Ci_PHMS_Press_Release.doc

Cyert, R., & March, J. (1963). *Behavioral Theory of a Firm*. Prentice Hall.

Dabholkar, P. A., & Overby, J. W. (2006). An investigation of real estate agent service to home sellers: Relevant factors and attributions. *The Service Industries Journal*, 26: 5, pp. 557 — 579.

Dabholkar, P., & Overby, J. (2005). Linking process and outcome to service quality and customer satisfaction evaluations: an investigation of real estate agent service. *International Journal of Service Industry Management*, 16(1), pp. 10–27.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier. Butterworth Heinemann.

Dalkir, K. (2011). *Knowledge management theory and practice. Second Edition*. Boston: MIT Press.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial – Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual* (8ª Edição ed.). Editora Campus.

Day, E. a. (1991). Client selection of a residential real estate agency or agent. *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), pp. 81–95.

Drucker, P. (1993). *Sociedade Pós Capitalista*. Actual.

Druker, P. F. (1988). *O Advento da Nova Organização – Gestão do Conhecimento 13ª Ed.* Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Editora Campus.

- Edvissonne, L., & Malone, M. S. (1998). *Capital Intelectual-descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books do Brasil.
- ERA. (2009). *ERA Europe Market Survey 2008/2009*. Obtido em 4 de Agosto de 2010, de ERA Europe Market Survey 2008/2009: http://www.eraeurope.com/assets/pdf/ERAEuropeMarketSurvey_0809.pdf
- Fernandes, A. (2007). *Tipologia da Aprendizagem Organizacional: Teorias e Estudos*. Livros Horizonte.
- Fidalgo, F., & Gouveia, L. (2011). O impacto da rotatividade na Gestão do Conhecimento Organizacional. A rotatividade nas actividades imobiliárias em Portugal. *CISTI 2011 - 6ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação.*, (pp. 459-464). Chaves.
- Fidalgo, F., & Gouveia, L. (2012a). Employee Turnover impact in organizational knowledge management: The Portuguese real estate case. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology. Volume II, no. 2, April 2012*.
- Fidalgo, F., & Gouveia, L. (2012b). Turnover and ICT contribution in organizational knowledge management. The case of employee turnover in portuguese real estate. *The Fourth International Conference on Information, Process, and Knowledge Management eKNOW 2012*. Espanha: Valência .
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review v.10, n. 4*, pp. 803-813.
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Editora Monitor.
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de investigação – da concepção à realização* (5ª Edição ed.). Editora Lusociência.
- Garvin, D. A. (1993). *A empresa criadora de conhecimento – Gestão do Conhecimento 13ª Ed. Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Giddens, A. (2008). *Sociologia. 6ª Edição*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Gonçalves, R. (2005). *Modelo Explicativo das Iniciativas de Comércio Electrónico*. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro: Tese de Doutoramento.
- Gouveia, L. (2012). O Conceito de Rede face ao Digital e aos Media Sociais. *Multimed Revista do Reseau Mediterranéen de Centres D'Etudes et de Formation ISSN: 2182-6552., 1*, 85-103.
- Gouveia, L. B., & Ranito, J. (2004). *Sistemas de Informação de Apoio à Gestão*. Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Gouveia, L., & Gaio, S. (2004a). *Readings in Information Society*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Gouveia, L., & Gaio, S. (2004b). *Sociedade da Informação: balanço e implicações*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Governo-Portugês. (2012). *A evolução recente do desemprego*. Obtido em 01 de Agosto de 2012, de Governo de Portugal: <http://www.portugal.gov.pt/pt.aspx>
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Principia.
- Hammer, M. a. (1993). *Reengineering the Corporation*. New York: Harper Collins.
- Kleiner, A., & Roth, G. (1997). *Como transformar a Experiência da empresa em sua melhor Mestra – Gestão do Conhecimento 13ª Ed. Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Management Information Systems: The Digital Firm*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Lee, M. R., & Lan, Y.-C. (2011). Toward a unified knowledge management model for SMEs. *Expert Systems with Applications*, 38(1), pp. 729-735.
- Leonard, D., & Straus, S. (1997). *Aproveitando todo o Cérebro da Empresa – Gestão do Conhecimento 13ª Ed. Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus.
- Li, G. L. (2007). Integration and Innovation Orient to E-Society. *IFIP International Federation for Information Processing* (pp. 60-67). Boston: Springer.

- Lins, S. (2003). *Transferindo Conhecimento Tácito*. Rio de Janeiro: E-Papers.
- Lochhead, C., & Stephens, A. (2004). *Employee Retention, Labour Turnover and Knowledge Transfer: Case Studies From Canadian Plastics Sector*. Obtido em 22 de Setembro de 2011, de <http://www.cpsc-ccsp.ca/PDFS/CPSC%20Final%20Report%20June28%20-%207%20case%20studies2%20oct%207%2004.pdf>
- Loureiro, J. L. (2003). *Gestão do Conhecimento*. Centro Atlântico.
- Magalhães, R. (2005). *Fundamentos da Gestão do Conhecimento Organizacional*. Lisboa: Silabo.
- Maier, R. (2007). *Knowledge Management Systems - Information and Communication Technologies for Knowledge Management* (3ª ed.). Springer.
- Markus, M. L. (2001). Toward a Theory of Knowledge Reuse: Types of Knowledge Reuse Situations and Factors in Reuse Success. *Journal of Management Information Systems*, 18, 1 (Summer), pp. 57-93.
- Martins, J. M. (2010). *Gestão do Conhecimento - Criação e transferência de conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- McElroy, M. (1999). The knowledge life cycle. *ICM Conference on KM*. Miami, FL.
- McElroy, M. (2003). *The new knowledge management: complexity, learning, and sustainable innovation*. KMCI Press.
- McGee, J., & Prusak, L. (1994). *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus.
- Meyer, M., & Zack, M. (1996). The design and implementation of information products. *Sloan Management Review*, 37(3), 43-59.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis (2nd edition)*. Sage Publications.
- Moreira, M. A. (2005). Mapas Conceituais e Aprendizagem Significativa. *Revista Chilena de Educação Científica*.

- MSST. (2007). *Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social: Colecção Estatísticas – Quadros de Pessoal 2007*. Obtido em 12 de Setembro de 2010, de Web Site do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social: <http://www.gep.mtss.gov.pt/estatistica/gerais/qp2007pub.pdf>
- MSST. (2008). *Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social: Colecção Estatísticas – Quadros de Pessoal 2008*. Obtido em 12 de Setembro de 2010, de Web Site do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social: <http://www.gep.mtss.gov.pt/estatistica/gerais/qp2008pub.pdf>
- MSST. (2009). *Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social: Colecção Estatísticas – Quadros de Pessoal 2009*. Obtido em Fevereiro de 29 de 2011, de Web Site do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social: <http://www.gep.mtss.gov.pt/estatistica/gerais/qp2009pub.pdf>
- MSST. (2010). *Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social: Colecção Estatísticas – Quadros de Pessoal 2010*. Obtido em 10 de Julho de 2012, de Web Site do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social: www.gep.mtss.gov.pt/estatistica/gerais/qp2010pub.pdf
- Mueller, J., Hutter, K., Fueller, J., & Matzler, K. (2011). Virtual worlds as knowledge management platform - a practice-perspective. *INFORMATION SYSTEMS JOURNAL*, 21(6), pp. 479-501.
- Myers, M., & Crowston, K. (2004). Will Real Estate Agents Survive? *Business Review, University of Auckland*, 6, 1, pp. 3-12.
- Nonaka, I. (1991). *A empresa criadora de conhecimento – Gestão do Conhecimento 13ª Ed. Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa – Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação* (20ª Edição ed.). Editora Campus.
- Norinha, V. (2010) "Transferência forçada" para o arrendamento. *Oje* - 9 de Julho.
- Novak, J. (1995). *Concept Mapping: A Strategy for Organizing Knowledge*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

- Oliveira, D. P. (1993). *Sistemas de Informações Gerenciais* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Pandit, N. (1996). The Creation of Theory: a Recent Application of the Grounded Theory Method. *The Qualitative Report*, 2, 4.
- Polany, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Londres: Routledge & Kegan Paul.
- Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1996). *Gerenciando o Intelecto Profissional – Gestão do Conhecimento 13ª Ed. Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus.
- RICS/CI. (2011). *PORTUGUESE HOUSING MARKET SURVEY*. Obtido em 18 de Agosto de 2012, de <http://www.joinricsineurope.eu/uploads/files/PHMS201111.pdf>
- Samuells, J. (2001). *Putting knowledge management to work for real estate organizations*. *Real Estate Issues*, 26(1):35–38.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday.
- Serrano, A., & Fialho, C. (2003). *Gestão do Conhecimento - O novo paradigma organizacional*. FCA.
- Serrano, A., Gonçalves, F., & Neto, P. (2005). *Cidades e Territórios do Conhecimento - Um novo referencial para a competitividade*. Lisboa: Sílabo.
- Sternberg, J. R., & A., H. J. (1999). *Tacit Knowledge in Professional Practice*. New York: Routledge.
- Stewart, T. A. (1999). *Capital Intelectual – A nova riqueza das Organizações*. Editora Silabo.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa Qualitativa - Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada 2ª ed.* Artmed.
- Sveiby, K. E. (1998). *A Nova Riqueza das Organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

White, S. A. (2004). *Introdução ao BPMN*. Obtido em 31 de Julho de 2012, de OMG - Object Management Group:
http://www.omg.org/bpmn/Documents/Introduction_to_BPMN.pdf

Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations: thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge*. Arlington, TX: Schema Press.

Yang, J. (2004). Qualitative Knowledge capturing and organizational learning. *Tourism Management* v.25.

ANEXOS

Anexo A – Guião da Entrevista



ESTUDO QUALITATIVO SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO O PAPEL DO SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO TÁCITO – MERCADO IMOBILIÁRIO

GUIÃO DE ENTREVISTA

Para cada entrevista vamos utilizar o seguinte Guião:

- Apresentação
- Apresentação do trabalho; Descrição da pesquisa; Garantia de confidencialidade.
- Explicação de não existirem respostas correctas sobre o assunto.
- Assinatura do Consentimento de Participação.

I. PERCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Objectivo:	<i>Captar percepções subjectivas sobre Gestão do Conhecimento, que tipo de conhecimento é conhecido, e qual a sua importância. Percepção sobre o impacto da rotatividade na perda de competências para a Organização.</i>
Questões:	<p>Q1:</p> <ul style="list-style-type: none">- Vamos conversar sobre as actividades que realiza na sua organização.- Podia descrevê-las e indicar quais os principais problemas que enfrenta para as realizar?- O que necessita de saber para ser realmente bem sucedido na sua actividade? <p>Q2:</p> <ul style="list-style-type: none">- Como encara a forte rotatividade no emprego, na sua área, e a sua influência na perda de competências da Organização?

II. PERCEÇÃO SOBRE AS NECESSIDADES DA CAPTURA E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

Objectivo:	<i>Captar as respectivas experiências sobre a Gestão do Conhecimento, e as necessidades sentidas, quer das vantagens competitivas quer dos meios utilizados, na captura e transferência desse conhecimento.</i>
Questões:	Q3: - Na sua opinião, o poderia minimizar a perda de competências na organização? Q4: - Quais os mecanismos que utiliza, para a transferência de conhecimento, decorrentes das tarefas que realiza na sua actividade?

III. PERCEÇÃO SOBRE A UTILIZAÇÃO DAS TIC NA CAPTURA E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

Objectivo:	<i>Recolher informações sobre a utilidade do uso das TIC.</i>
Questões:	Q5: - Na sua opinião qual o contributo das Tecnologias de Informação e Comunicação para a minimização da perda de competências na organização. Q6: - Na sua opinião, o que é que ainda as Tecnologias de Informação e Comunicação não permitem fazer.

IV. PERCEÇÃO SOBRE A CAPTURA E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO, NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DO ENTREVISTADO

Objectivo:	<i>Recolher opiniões sobre boas práticas (ou não) da captura e transferência do conhecimento através da experiência que o entrevistado tem na sua organização.</i>
Questões:	Q7: - Está ligado a esta organização à vários anos. Quer dizer-me como se sente aqui, e como tem evoluído a sua organização?

Q8:

Pode indicar exemplos de boas ou más práticas associadas com o Conhecimento que tenha experimentado.

Q9:

O que acha que deve ser feito, de forma a minimizar as perdas de competência na Organização, decorrentes da rotatividade de mão-de-obra especializada?

Q10:

Sem identificar intervenientes, poderia descrever um negócio que não tenha sido iniciado por si, e que poderia ter corrido de forma diferente, se o seu antecessor lhe tivesse dado uma informação específica, que apenas ele tinha sobre esse negócio (caso não lhe tenha ocorrido esta situação poderá relatar a experiência de outro, com as mesmas situações)?

Anexo B – Pedido de colaboração em Projecto de Doutoramento

Assunto: Colaboração em Projecto de Investigação de Doutoramento

Exmo(a)s. Sr(a)s.

O meu nome é Filipe Miguel Bispo Fidalgo, sou docente na Escola Superior de Tecnologia de Castelo Branco, e encontro-me a realizar estudos de Doutoramento na Universidade Fernando Pessoa, em Ciências da Informação na especialidade de Sistemas e Tecnologias da Informação, sob a orientação do Professor Luís Borges Gouveia.

O principal objectivo deste trabalho de Doutoramento, é compreender o impacto da rotatividade da mão-de-obra especializada na Gestão do Conhecimento Organizacional, e propor um modelo explicativo dos diferentes aspectos relevantes, à utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação, como factor potenciador da captura e transferência de Conhecimento Organizacional.

Para o presente estudo é tomado o mercado imobiliário, complementado com a visão dos profissionais de mediação imobiliária com experiência profissional na área. Não existe qualquer tipo de risco com este estudo, os benefícios que pode ter com esta investigação correspondem à sua contribuição para o aprofundamento das práticas de Gestão do Conhecimento Organizacional com recurso às Tecnologias de Informação e Comunicação, para serviço da captura e transferência de Conhecimento.

Sendo que toda a informação será confidencial, venho solicitar a V/Ex.a uma entrevista, que constitua um contributo para o estudo em causa.

Agradecendo a disponibilidade, gostaria que indicasse o dia e período que lhe for mais conveniente para a entrevista, de modo a preparar a deslocação.

Grato pela atenção,

Com os melhores cumprimentos

Filipe Fidalgo

Anexo C – Consentimento de Participação



ESTUDO QUALITATIVO SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO

Introdução

Esta investigação desenvolvida por Filipe Miguel Bispo Fidalgo na Universidade Fernando Pessoa, sob orientação do Prof. Dr. Luís Borges Gouveia, está inserida no plano de Doutoramento de Ciências da Informação na especialidade de Sistemas e Tecnologias da Informação. O principal objectivo deste trabalho é compreender o impacto da rotatividade da mão-de-obra especializada na Gestão do Conhecimento Organizacional, e propor um modelo explicativo dos diferentes aspectos relevantes, à utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação, como factor potenciador da captura e transferência de Conhecimento Organizacional.

Para o presente estudo é tomado o mercado imobiliário, complementado com a visão dos profissionais de mediação imobiliária com experiência profissional na área.

A sua assinatura nesta folha de consentimento atesta que leu e lhe foram explicados os objectivos do trabalho e a salvaguarda dos seus direitos pessoais. Ao assinar esta folha, não se compromete a continuar ou concluir a entrevista, nem desistir de nenhum direito legal, nomeadamente os associados com a protecção de dados e as questões de confidencialidade e reserva de informação sensível.

A sua assinatura significa que entendeu a natureza do projecto e o seu papel na investigação. Todas as informações que fornecer são confidenciais e o seu nome não será divulgado sem o seu consentimento por escrito.

Declaração de consentimento:

Resumo do projecto: Este projecto de investigação sobre a Gestão do Conhecimento Organizacional, surge num contexto da alta rotatividade, de mão-de-obra especializada, que existe no sector de mediação imobiliária, com conseqüente perda de Conhecimento Organizacional, e no papel das Tecnologias de Informação e Comunicação como potenciais atenuantes dessa perda. Caso aceite esta entrevista, vão ser-lhe colocadas um pequeno conjunto de questões, que pode responder de forma livre. A entrevista será gravada para depois o conteúdo ser transcrito para que se possa, posteriormente efectuar a sua análise e recolher os dados relevantes para a investigação.

Benefícios: Não existe qualquer tipo de risco com este estudo, os benefícios que pode ter com esta investigação correspondem à sua contribuição para o aprofundamento das práticas de Gestão do Conhecimento Organizacional com recurso às Tecnologias de Informação e Comunicação, para serviço da captura e transferência do Conhecimento.

Outras informações: A sua participação neste estudo é completamente voluntária, por favor sinta-se livre para perguntar qualquer detalhe que queira ver esclarecido. A entrevista tem uma duração aproximada de 30 minutos.

Autorização: Eu, abaixo assinado, entendi e concordo em participar voluntariamente neste projecto. Eu vou receber uma cópia assinada desta folha de consentimento.

Nome:

Instituição:

Função:

(assinatura do entrevistado)

Anexo D – Parecer do Estudo pela Comissão de Ética da UFP



Universidade Fernando Pessoa
www.ufp.pt

*Das conhecimentos
ao aluno e ao
orientador.*

*J. Fleming
19/03/2012*

Exma. Senhora
Prof. Doutora Inês Gomes
Directora da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Porto, 16 de Março de 2012

Exma. Senhora Prof. Doutora,

Em complemento do nosso ofício de 5 do corrente relativo à proposta de trabalho de Doutoramento em Ciências da Informação apresentado por Filipe Miguel Bispo Fidalgo, junto se envia o parecer do Prof. João Casqueira e que merece a nossa plena aprovação: após análise do Guião de Entrevista, parte integrante do projeto de Estudos do Dr. Filipe Fidalgo, considera-se que não levanta qualquer problema de natureza ética.

Com os melhores cumprimentos.

O Presidente da
Comissão de Ética

J. Fleming Torrinha



Fundação Ensino e Cultura "Fernando Pessoa"

TELEFONO • [Faculdade de Ciências Humanas e Sociais] • [Faculdade de Ciências e Tecnologia] Praça 9 de Abril, 349 • 4200-034 Porto-Portugal • T. +351 22 569 1800 • F. +351 22 550 8068 • geral@ufp.pt
[Faculdade de Ciências da Saúde] • [Escola Superior de Saúde] R. Carlos da Maia, 298 • 4200-150 Porto - Portugal • T. +351 22 527 4610 • F. +351 22 527 4617 • R. Dom João, 384 • 4200-253 Porto - Portugal
T. +351 22 529 8371 • geral.saude@ufp.pt. UNIDADE de Ponte de Lima - Casa da Garrida • R. Conde de Balthazar • 4990-078 Ponte de Lima-Portugal • T. +351 258 741 026 • F. +351 258 741 412 • geral.plima@ufp.pt.