



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE EMPRESAS**

Mestrado em Organização e Sistemas de Informação

(7ª Edição 2003/2005)

**DINAMIZAÇÃO DE COMUNIDADES DE PRÁTICA NO  
DOMÍNIO DA SAÚDE:  
PROPOSTA DE MODELO PARA A REGIÃO ALENTEJO**

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri

**Por:** Nuno Miguel Mendes Ribeiro Barriga

**Orientado por:** Professor Doutor António Serrano

Évora, Outubro de 2005

# UNIVERSIDADE DE ÉVORA

DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE EMPRESAS

## DINAMIZAÇÃO DE COMUNIDADES DE PRÁTICA NO DOMÍNIO DA SAÚDE: PROPOSTA DE MODELO PARA A REGIÃO ALENTEJO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ORGANIZAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

POR: Nuno Miguel Mendes Ribeiro Barriga

ORIENTADO POR: Professor Doutor António Serrano



155934

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri

Évora, Outubro de 2005

# Índice

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>3</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>4</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>5</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b><u>CAPÍTULO I</u></b>	
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. JUSTIFICAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. MOTIVAÇÕES PESSOAIS.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3. ANÁLISE DO PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4. OBJECTIVOS.....</b>	<b>14</b>
<b>1.5. METODOLOGIA .....</b>	<b>14</b>
<b>1.6. ARQUITECTURA DO TRABALHO.....</b>	<b>15</b>
<b><u>CAPÍTULO II</u></b>	
<b>CONCEITOS FUNDAMENTAIS SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1. ACTIVIDADE DE GESTÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2. CONHECIMENTO .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.1. DADOS .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.2. INFORMAÇÃO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.3. CONHECIMENTO.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.4. TRANSFORMAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DOS DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3 CONHECIMENTO TÁCITO E CONHECIMENTO EXPLÍCITO.....</b>	<b>27</b>
<b>2.4. GESTÃO DO CONHECIMENTO.....</b>	<b>33</b>
<b><u>CAPÍTULO III</u></b>	
<b>CONCEITOS FUNDAMENTAIS SOBRE COMUNIDADES DE PRÁTICA .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1. CONCEITO DE COMUNIDADE DE PRÁTICA .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2. ELEMENTOS ESTRUTURAIS DE UMA COMUNIDADE DE PRÁTICA .....</b>	<b>46</b>

<b>3.3. PRINCÍPIOS PARA CULTIVAR COMUNIDADES DE PRÁTICA .....</b>	<b>52</b>
<b>3.4. CICLO DE VIDA DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA.....</b>	<b>54</b>
<b>3.4.1. INICIAL.....</b>	<b>57</b>
<b>3.4.2. UNIÃO.....</b>	<b>59</b>
<b>3.4.3. MATURIDADE.....</b>	<b>61</b>
<b>3.4.4. SUSTENTABILIDADE.....</b>	<b>63</b>
<b>3.4.5. TRANSFORMAÇÃO.....</b>	<b>65</b>
<b>3.5. CRIAÇÃO/ADOPÇÃO DE UM MODELO DE CDP.....</b>	<b>66</b>

#### CAPÍTULO IV

<b>DINAMIZAÇÃO DE CDP NO SECTOR DA SAÚDE: CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>70</b>
<b>4.1. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>71</b>
<b>4.2. POPULAÇÃO ALVO.....</b>	<b>72</b>
<b>4.3. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS .....</b>	<b>72</b>
<b>4.4. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO DO ESTUDO.....</b>	<b>74</b>
<b>4.5. A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>75</b>
<b>4.6. COMUNIDADES DE PRÁTICA NA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>77</b>
<b>4.7. CORRELAÇÕES E ANÁLISES MAIS RELEVANTES.....</b>	<b>78</b>
<b>4.8. AJUSTAMENTO DO MODELO.....</b>	<b>86</b>

#### CAPÍTULO V

<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E ESTUDOS FUTUROS.....</b>	<b>91</b>
<b>5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>92</b>
<b>5.2. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....</b>	<b>95</b>

#### CAPÍTULO VI

<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>97</b>
---------------------------	-----------

#### CAPÍTULO VII

<b>WEBSITES.....</b>	<b>103</b>
----------------------	------------

#### ANEXOS

<b>ANEXO I.....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>103</b>

## *Agradecimentos*

Inúmeras pessoas contribuíram, de forma directa e indirecta, para a concretização deste estudo, das quais destaco e agradeço sincera e profundamente as seguintes:

Aos meus pais, e irmão, pelo apoio, esforço e dedicação no decorrer da minha formação pessoal e profissional. À minha esposa, que me incentivou nos momentos de maior dificuldade e me apoiou nos momentos de reflexão e decisão.

Gostava de exprimir a minha gratidão pela orientação dedicada e perseverante do Professor Doutor António Serrano, sempre disponível para transmitir a sua experiência e enriquecer o trabalho com a sua sabedoria.

Ao Professor Doutor Jorge Cabral pelo incentivo que sempre me transmitiu para continuar os meus estudos a nível de Mestrado.

Ao Professor Doutor Paulo Infante pelo esclarecimento, sempre pronto, de qualquer dúvida relativa a questões estatísticas.

O meu reconhecimento muito especial aos meus colegas de curso que me acompanharam ao longo destes dois anos, pela amizade e apoio, e em especial ao Sérgio Cardoso e ao Rui Pereira. O meu agradecimento a todos os professores que me acompanharam ao longo deste período.

A todos que de alguma forma, mesmo não tendo sido citados, contribuíram para que esta dissertação tomasse corpo e se tornasse uma realidade.

## *Lista de Tabelas*

<b>Tabela 1 – Definição de Dados, Informação e Conhecimento .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabela 2 – Características que definem e diferenciam Dados, Informação e Conhecimento ...</b>	<b>25</b>
<b>Tabela 3 – Perspectivas sobre Gestão do Conhecimento .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabela 4 – Definição de Gestão do Conhecimento .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 5 – Definição de Comunidade de Prática .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabela 6 – Distinção entre CdP e outras estruturas .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabela 7 – Modelo de dinamização de Comunidades de Prática.....</b>	<b>69</b>
<b>Tabela 8 – Vantagens e Limitações dos questionários .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabela 9 – Frequência de resposta ao questionário .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabela 10 – Indicadores de disponibilidade da informação na organização .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabela 11 – Tabela de Contingência – Liderança vs AnosOrg .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabela 12 – Teste de Mann-Whitney Liderança vs AnosOrg .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabela 13 – Teste de Mann-Whitney Liderança vs Idade .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabela 14 – Com quem partilha conhecimento .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabela 15 – Onde partilha conhecimento .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabela 16 – Com quem partilha conhecimento (versão 2) .....</b>	<b>83</b>
<b>Tabela 17 – Onde partilha conhecimento (versão 2) .....</b>	<b>83</b>
<b>Tabela 18 – Teste de Fisher .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabela 19 – Modelo ajustado de dinamização de Comunidades de Prática .....</b>	<b>90</b>

## *Lista de Figuras*

<b>Figura 1 – Processo de criação de conhecimento .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 2 – Processo de transformação do conhecimento em produtividade .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 3 – Espiral do conhecimento .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 4 – Estádios de desenvolvimento (Ciclo de Vida) de uma Comunidade de Prática .....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 5 – Idades da população alvo .....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 6 – Acesso e uso da Internet .....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 7 – Canais para divulgação da informação na organização .....</b>	<b>85</b>
<b>Figura 8 – Medidas para assegurar a Gestão do Conhecimento .....</b>	<b>86</b>

## *Resumo*

Argumenta-se que estamos a viver na Era do Conhecimento e na Sociedade do Conhecimento. Neste contexto, a enorme necessidade de gerar conhecimento e transmiti-lo, tem criado desafios que necessitam de ser solucionados mediante o uso de novos modelos de Gestão. Esta dissertação, visa investigar até que ponto se pode efectivar um Modelo de dinamização de Comunidades de Prática no sector da Saúde. Iniciamos com uma revisão bibliográfica, onde são abrangidas duas grandes áreas da Gestão: a Gestão do Conhecimento e a teoria sobre Comunidades de Prática. Em seguida alguns dos conceitos teóricos apresentados foram aplicadas a um Modelo de Gestão, mais propriamente um Modelo de Comunidade de Prática. Posteriormente como estratégia metodológica o autor seguiu uma investigação qualitativa de cunho interpretativo, com base num estudo de caso realizado numa organização de Saúde da Região Alentejo. O Modelo em causa, após realização e análise dos dados provenientes de um questionário (aplicado estritamente numa óptica de observação da realidade existente) foi revisto e ajustado. Finalmente foram elaboradas algumas conclusões e considerações finais, que na sua generalidade, afirmam que apesar de não existir uma estrutura formal, dentro da organização, que apoie a partilha de conhecimento, essa partilha não é posta em causa, pois os profissionais a quem foram distribuídos os questionários, de uma maneira em geral e de uma forma ou de outra, sempre partilharam esse conhecimento.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Comunidades de Prática; Sector da Saúde; Modelo de Comunidade de Prática

## *Abstract*

### *Communities of Practice in Health Sector: Proposal of Model for the Alentejo Region*

It is often said that we are living in the Knowledge Age and in the Knowledge Society. In this context, the huge necessity to produce Knowledge and transmit it has created challenges that need to be solved with the use of new Management models. This dissertation intends to investigate to what extent we can effectively apply a dynamic Model of Communities of Practice in the Health sector. Let us begin with a bibliographic review containing two major areas of Management: Knowledge Management and the Communities of Practice theory. Some of the following theoretical concepts presented here were applied to a Management Model of Communities of Practice to be precise. As a methodological strategy, the author followed an interpretation of a qualitative investigation based on a case study performed on a Health structure of the Alentejo Region. After the elaboration and consequent data analysis of a questionnaire (strictly applied on the existing reality of observation basis) the mentioned Model was reviewed and re-adjusted. Finally, some conclusions were made and the final statements generally state that although the lack of a formal structure inside the organization, one that supports the sharing of knowledge, that share isn't questioned because the professionals to whom the questionnaires were distributed, in most cases have always shared that knowledge.

**Keywords:** Knowledge Management; Communities of Practice; Health sector; Model of Communities of Practice

## *Capítulo I*

# *Introdução*

*“A arma dos incompetentes é a capacidade de criticar os outros, a dos competentes é a sua capacidade de construir com os outros.”*

*Martius in*

*<http://www.kmpress.com.br/portal/Default.asp>*

## 1.1. JUSTIFICAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

**P**ara tentarem chegar à Gestão do Conhecimento (GC) as organizações tiveram de percorrer um enorme caminho, que teve o seu início na Industrialização. O início do século XX viu crescer as Teorias Clássicas de Taylor e Fayol, onde a organização era vista como uma máquina oleada, onde os empregados eram as engrenagens. Estas teorias baseavam-se nos princípios da organização científica do trabalho, ou seja, a organização era como um instrumento para atingir um fim. As pessoas eram vistas unicamente como “ferramentas” para produzir. Quanto mais produzissem melhor, pois mais lucros geravam para a organização. As organizações eram consideradas estruturas funcionais, burocráticas e impessoais, com grande hierarquia e centralização, com regras e procedimentos prescritos para a tarefa.

Apesar de viverem em países democráticos, muitas organizações estão estruturadas de forma hierárquica. Os gestores frequentemente têm dificuldade em conceber estruturas de outra forma, e como resultado muitas iniciativas para a criação de novas formas de organização falham, ou são simplesmente uma fachada cobrindo as antigas estruturas [Blosch, 2000]. As pessoas e as organizações continuam a ver o trabalho do conhecimento como uma tarefa isolada, algo que tem de ser feito para além de tudo o resto. É importante que se apercebam que os comportamentos associados ao conhecimento devem estar integrados em tudo o que fazem [McDermott, 2004].

Devido aos avanços tecnológicos, à globalização dos mercados e à desregulamentação das economias, esta Era Industrial (EI), após dois séculos de importantes conquistas na área do conhecimento, deu lugar à chamada Era do Conhecimento (EdC) afectando as pessoas e por conseguinte as organizações [Gouveia, Júnior, 2004]. Estas têm-se preocupado em desenvolver novas formas de trabalho, de comunicações, de estruturas, de tecnologias e novos tipos de recompensas para os seus trabalhadores, pois são eles que possuem o conhecimento para a realização das diversas funções/tarefas.

A crescente importância do conhecimento como factor competitivo tem um impacto fundamental na forma como se deve gerir as organizações actuais [Zorrinho, Serrano, Lacerda, 2003]. O que é necessário é que os gestores pensem e actuem de forma

diferente, e aceitem que a organização pode ser completamente diferente. É nesta organização completamente diferente, que as vantagens da motivação e empenho conduzam a um ambiente em que o conhecimento, e em particular o conhecimento tácito, é partilhado e usado [Blosch, 2000].

Na verdade, o conhecimento está a tornar-se no factor de produção mais importante, deixando para outros lugares o capital e a mão-de-obra [Drucker, 1999]. O conhecimento deve ser considerado como um activo da organização. A educação e qualificação da força de trabalho serão a principal vantagem competitiva do século XXI. De uma maneira em geral o sucesso alcançado pelas organizações depende muito do conhecimento acumulado que detêm e que dominam. A existência de uma vantagem competitiva, nos dias que correm, depende do conhecimento e acima de tudo da partilha desse mesmo conhecimento.

As pessoas têm enormes capacidades para criar conhecimento e ao contrário de outros activos que a organização possui, o conhecimento aumenta quando é partilhado [Loureiro, 2003]. Apesar do valor do conhecimento aumentar com o seu uso, a sua partilha e difusão torna-se num processo bastante crítico [Silva, Neves, 2003]. Ideias geram novas ideias e o conhecimento partilhado permanece com o transmissor, ao mesmo tempo que enriquece o receptor [Davenport, Prusak, 1998]. Reforçando mais a ideia de que o seu valor é enorme acrescenta-se que o conhecimento não se desvaloriza com o uso, o mesmo não acontecendo com os restantes recursos, que se vão perdendo em proporção directa ao seu uso.

O conhecimento é um recurso crítico para o sucesso das actuais organizações, sejam elas pertencentes ao sector privado, público ou sejam elas organizações sem fins lucrativos. Estando as organizações enquadradas num ambiente de altíssima competição, estas reconhecem que a melhor maneira de promover a aprendizagem é através da conexão das pessoas para que possam aprender directamente com outras e desenvolver as suas capacidades individuais e colectivas.

Uma das metodologias mais utilizadas é o conceito inerente às Comunidades de Prática (CdP). Estas definem-se como sendo um grupo de pessoas que partilha um interesse

comum e que se reúne para desenvolver conhecimento de forma a criar uma prática, em torno desse mesmo tópico [*Lave, Wenger, 2002*].

As CdP com relativo sucesso são aquelas que se tornam importantes tanto para o indivíduo como para a organização. Uma orientação activa focada na GC organizacional facilitará o caminho para que indivíduos se encontrem e se envolvam em novas comunidades, mantendo-se informados sobre as actividades, e tenham possibilidade de entrar e sair sem problemas, das comunidades que escolheram. A habilidade de organizar, capturar e disseminar o conhecimento de uma CdP, em especial por toda uma organização está no centro de esforços de uma GC de sucesso. Cada vez mais, a capacidade de uma organização sobreviver e se tornar competitiva, exige a ligação contínua de diversas CdP e a síntese do conhecimento colectivo e da organização.

Algumas organizações tais como a Xerox, a World Bank, a IBM, a HP, a Siemens, a Shell, a Texaco, já perceberam o valor das CdP para os seus objectivos e têm processos bem sistematizados para fomentá-las, institucionalizá-las e ligá-las ao seu plano estratégico [*Terra, 2002*]. De acordo com o Grupo Gartner, no final do ano de 2004, as CdP serão formalmente reconhecidas e suportadas em mais de 50% das maiores organizações citadas pela Revista Fortune [*Gartner, 2001*].

Estas organizações encontraram nas CdP a ferramenta ideal para a tarefa de partilhar conhecimento, pois permite que as pessoas se comprometam a partilhar e a gerir o seu próprio conhecimento. Através da experiência destas organizações, aprendemos muito sobre o papel que estas comunidades possam ter e o que fazer para as criar.

De facto, as CdP podem ser encontradas dentro de uma mesma organização inclusive com diferentes graus de formalização, estruturação e suporte, dependendo do seu valor estratégico. Elas podem existir, informalmente, mesmo sem o reconhecimento da estrutura formal ou assumirem responsabilidades bastante específicas, no contexto estratégico da organização.

As melhores CdP, no que diz respeito à partilha com o exterior, são também as melhores a absorver e aprender com outras CdP. Pessoas com muitos contactos produzem melhor do que as outras [*McDermott, 2004*]. Poderemos mesmo dizer que,

pertencer a uma CdP, é de extrema utilidade, senão mesmo essencial, pois não sabemos tudo de tudo. São necessárias pessoas com quem falar sobre os problemas e assuntos, a quem pedir ajuda e informação. Existe muita bibliografia dispersa por livros, Internet, conferências, etc., mas é humanamente impossível estar em todo o lado ao mesmo tempo, logo é inexecutável uma pessoa saber tudo.

## 1.2. MOTIVAÇÕES PESSOAIS

**P**erante esta nova EdC e estando a trabalhar na área da Saúde, o que justifica em parte a escolha da dissertação que aqui se apresenta, intuitivamente deparo-me com algumas inquietações. A organização em estudo tem como missão principal "*a prestação de cuidados de saúde a todos os utentes do Serviço Nacional de Saúde (SNS)*", cuidados esses que podem ser na em diversas áreas, incluindo a cirúrgica.

Das minhas inquietações faz parte a não observação, por parte dos profissionais em causa, de uma prática de partilha de conhecimento. O que acontece realmente e estritamente é uma qualificação profissional através da participação em congressos nacionais e internacionais. Para complementar esta tarefa de formação é necessário por parte dos médicos cirurgiões uma prática, não direi diária, mas frequente de se reunir e assim partilhar, o conhecimento adquirido nos congressos, mas essencialmente o que realmente acontece na prática da sua profissão que é a realização de cirurgias.

Assim sendo o contexto motivador para esta inquietação é sem dúvida o paradigma da Sociedade do Conhecimento (SC) e o papel que os médicos precisam desempenhar dentro desta sociedade. Uma das maneiras de ultrapassar este paradigma é conseguida através das CdP. Este método de GC ajuda os profissionais a terem regras de partilha do conhecimento adquirido. É neste universo de dúvidas que pretendo realizar a minha dissertação de Mestrado.

### 1.3. ANÁLISE DO PROBLEMA

**U**m médico chega a casa, toma o seu banho, come e descansa um pouco, mas não consegue dormir. Na sua cabeça estão os resultados de um exame de um paciente seu. Os indicadores eram incompatíveis com o seu estado de saúde. Liga-se à Internet, envia um e-mail para listas de discussão, expondo o caso. Nesse e-mail questionava os restantes participantes sobre os resultados em causa. No dia seguinte, consultando as suas mensagens no seu gabinete do Hospital, alguns colegas tinham respondido, contando casos semelhantes. O que estas pessoas têm em comum? Partilham conhecimento em listas de discussão na Internet.

A GC é um assunto que tem vindo a ganhar crescente respeito e atenção por parte das organizações em geral. Em todo o mundo começam-se a observar exemplos de organizações que procuram maximizar o conhecimento para conseguir um diferencial sustentável face às suas concorrentes. A mudança é constante e cada vez mais rápida e as organizações entendem agora que não podem ignorar um dos seus bens mais preciosos. Uma das mais importantes inovações que a GC traz sobre a sua precedente, a Gestão da Informação (GI), é o reconhecimento da importância da experiência dos indivíduos e grupos [Blosch, 2000].

Entre muitas metodologias, uma das mais usadas e que tem como base conceptual a utilização da experiência de cada pessoa é o das CdP, que se define como sendo um grupo de pessoas que partilham um interesse comum e que se juntam para desenvolver conhecimento de forma a criar uma prática em torno desse mesmo assunto [Wenger, 2002]. Reforçando mais esta ideia Neves e Magalhães (2000), citados por Serrano e Fialho (2003, pág. 97) afirmam que estas CdP são a verdadeira estrutura pelo qual as pessoas aprendem e que é através dele que o trabalho aparece realizado. O termo CdP é relativamente recente, apesar do fenómeno ser bastante antigo. O conceito tornou-se numa perspectiva útil para perceber o dinamismo associado às práticas usadas no saber e no aprender. Um crescente número de organizações está a concentrar a sua gestão no uso de CdP como chave para melhorar o seu desempenho.

Perante este problema, procura-se com este trabalho dar resposta à seguinte questão: *Como é que uma CdP desenvolvida no domínio da Saúde, poderá beneficiar os profissionais no desempenho das suas funções?*

## 1.4. OBJECTIVOS

**C**om esta dissertação o autor pretende alcançar os seguintes objectivos:

- a) Sistematizar de forma organizada os vários contributos fornecidos sobre esta matéria pelos diversos autores, de modo a introduzir o conceito das CdP como um elemento chave do conhecimento de uma organização;
- b) Elaboração de um Modelo teórico de criação e dinamização de CdP, baseado na revisão da literatura;
- c) Demonstrar que as CdP são uma realidade, num contexto informal, através da realização de um questionário estritamente referencial;
- d) Rever o Modelo proposto, tendo em conta a análise dos questionários, de forma a promover a sua adopção num caso concreto.

## 1.5. METODOLOGIA

**P**ara concretizar os objectivos a que me proponho, será realizado um estudo de caso num Hospital da Região Alentejo com uma amostra representativa de médicos cirurgiões para confrontá-los e estimulá-los para a partilha de conhecimento, visto esta área da cirurgia ser das mais ricas em conhecimento.

Será realizada uma revisão da literatura que procura apresentar o estado da arte sobre o tema em análise, de forma a cumprir o primeiro objectivo. Para a realização dos objectivos seguintes, será efectuado um questionário estruturado que será enviado aos médicos do Hospital em causa que constituem o nosso universo de estudo para assim demonstrar se existe, ou não, partilha de conhecimento entre profissionais da mesma área de interesse. O Hospital em causa foi escolhido devido a questões de proximidade e exequibilidade do estudo. Analisados os questionários e obtidos os resultados, proponho em seguida a adopção do modelo já criado e estruturá-lo de forma a facilitar a partilha de conhecimento.

## 1.6. ARQUITECTURA DO TRABALHO

**N**este primeiro capítulo é efectuada uma introdução ao trabalho, onde se abordam os aspectos da importância do tema em estudo nos dias de hoje e em particular no sector da Saúde. Também se descrevem quais as motivações para a realização deste trabalho, os objectivos que se pretendem atingir, e a metodologia que irá ser utilizada.

No segundo capítulo começamos por nos concentrar nos conceitos fundamentais de dado, informação e conhecimento, que iremos usar numa perspectiva conceptual e hierarquizada da GC. Em seguida trataremos de conceptualizar e descrever as principais diferenças entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. Posteriormente iremos debruçar-nos sobre o que é a GC.

No terceiro capítulo falaremos sobre as CdP e sobre o que está por detrás deste conceito desenvolvido por Etienne Wenger na década de 90. Como nascem crescem e morrem as CdP, e também enunciar alguns princípios para cultivar as CdP. No final deste capítulo será introduzido uma proposta de modelo de criação de CdP, que surge da leitura sobre os temas inerentes a esta dissertação.

No quarto capítulo iremos realizar a caracterização do estudo bem como a análise dos dados provenientes do questionário elaborado. Neste capítulo também se procura entender o que realmente acontece na organização em estudo e adaptar o modelo de CdP proposta no capítulo anterior a esta realidade.

As considerações finais são apresentadas no quinto capítulo onde são visíveis as conclusões e as limitações do estudo, bem como algumas ideias que poderão contribuir para uma melhoria do processo de partilha de conhecimento. Também neste capítulo é apresentado uma visão prospectiva de possíveis estudos a realizar.

Finalmente temos uma descrição de toda a Bibliografia utilizada, os Websites visitados com as datas de visita. No fim temos todos os anexos relativos à elaboração desta dissertação.

## **Capítulo II**

# **Conceitos Fundamentais sobre Gestão do Conhecimento**

A essência da Gestão do Conhecimento:

*“O executivo mais bem sucedido em toda a história certamente foi aquele egípcio que, há 4.500 anos, concebeu a pirâmide sem qualquer precedente, projectou-a e construiu-a, e o fez num período de tempo surpreendentemente curto.”*

**Peter Drucker, 1994**

## 2.1. ACTIVIDADE DE GESTÃO

**É** certo que existem gestores há muito tempo. No entanto o termo gestão pertence ao século XX [Drucker, 1988a]. Tradicionalmente a gestão refere-se às actividades compreendidas nas quatro funções gerais do tratamento dos recursos existentes numa organização. Saliente-se que estas quatro funções estão presentes em toda a organização além de estarem altamente integradas:

1. **Planeamento:** inclui identificar ambições, objectivos, métodos, recursos necessários para a realização dos métodos, responsabilidades e datas para a conclusão das tarefas;
2. **Organização:** inclui organizar os recursos para assim atingir os objectivos de uma forma mais optimizada;
3. **Liderança:** inclui a definição da missão e da visão orientadora da organização, dos grupos e das pessoas, através de métodos de gestão de desempenho organizacional;
4. **Coordenação:** inclui controlar ou coordenar os sistemas, os processos e as estruturas da organização para alcançar eficazmente e eficientemente os objectivos propostos. Isto inclui a monitorização e o ajuste dos sistemas, dos processos e das estruturas adequadamente.

Assim sendo, por gestão entende-se um conjunto de práticas económicas e empresariais que visam combinar de forma óptima os meios técnicos, humanos e financeiros à disposição da empresa, de forma a atingir os seus objectivos, ou seja, gerir é usar o que se tem, para se conseguir o que se quer [Silva, Zorrinho, 1987].

Foi na segunda metade do século passado que a gestão emergiu como uma função da sociedade, como um género de trabalho distinto e como uma disciplina. Há um século a maioria das tarefas, incluindo a económica/negócio, era desempenhada por famílias ou por organizações dirigidas por famílias, tais como as pequenas oficinas de artífices. Actualmente todas se organizam como instituições, e todas têm de ser administradas. Neste sentido a gestão desempenha um papel crucial na sociedade das organizações [Drucker, 1988a].

A natureza produtiva da organização tradicional baseava-se na “força bruta”, todos faziam exactamente a mesma coisa, já que não existia especialização. Os conhecimentos existentes concentravam-se no topo e em muito poucas pessoas. Entretanto surgem novas tendências na gestão dando origem a um novo paradigma baseado no conhecimento. É neste recurso que a gestão tem o seu novo desafio. Nas organizações modernas a essência está em tornar produtivo a potencialidade de cada indivíduo, materializadas nos conhecimentos que entretanto adquiriram.

Exportar conhecimentos que produzam vantagem competitiva e consequentemente lucros, cria mais oportunidades de emprego do que a exportação de mercadorias [Drucker, 1988a], como é o caso das grandes consultoras mundiais. Em todos os países desenvolvidos, os gestores que trabalham com este recurso tornaram-se o centro gravítico da força de trabalho de uma organização, representando assim, o principal custo e o principal recurso de todas as sociedades desenvolvidas. As actuais organizações têm metade dos níveis de gestão e não mais do que um terço dos gestores. O típico negócio será baseado no conhecimento, tendo a organização ao seu dispor especialistas que gerem e disciplinam a sua performance [Drucker, 1988b].

## 2.2. CONHECIMENTO

**I**niciaremos este sub capítulo afirmando que dados, informação e conhecimento não são sinónimos, como muitos possam pensar, sendo mesmo necessário diferenciar de forma muito mais profunda do que o senso comum apresenta. É portanto de extrema necessidade perceber qual a diferença entre estes três conceitos, e quais os instrumentos necessários à sua transformação.

Nas organizações, o sucesso ou fracasso poderá depender de qual deles precisamos, o que é que já temos o que pretendemos fazer com eles [Davenport, Prusak, 1998]. A actividade de processar dados consome em grande parte as organizações. A suposta Era da Informação (EdI) é na verdade a Era dos Dados (EdD). As organizações preocupam-se em transformar os dados em algo palpável em vez de se preocuparem com a informação e o conhecimento. A enorme riqueza dos nossos dados e informação não se convertem de forma simples em conhecimento.

### 2.2.1. DADOS

**D**urante os anos de desenvolvimento da GC, área bastante emergente, muitos foram os que contribuíram para o desenvolvimento de alguns destes conceitos fundamentais. Peter Drucker afirma que os dados por si só não possuem ou detêm qualquer significado, relevância ou propósito, eles são factos isolados. Não se consegue tirar sentido de um dado sem executar uma acção sobre ele. Estes são unicamente uma representação não estruturada da realidade. São apenas elementos discretos que isolados não têm utilidade e cuja simples posse não assegura a obtenção de quaisquer benefícios [Varajão, 1998]. Dados são factos e/ou eventos, imagens ou sons que podem ser pertinentes ou úteis para o desempenho de uma tarefa, mas que por si só não conduzem à compreensão desse facto ou situação [Rascão, 2001].

Segundo Serrano e Fialho dados referem-se a um conjunto de factos discretos e objectivos sobre os acontecimentos. São pontos no espaço e no tempo sem referência a tempo e espaço. São um evento, uma carta, uma palavra, sem contexto. Os dados descrevem apenas parte do sucedido, não proporcionando nenhum juízo ou interpretação, não dizem nada sobre a sua importância [Serrano, Fialho, 2003].

Dados são as representações originais e detalhadas de eventos no mundo físico, e para que os dados se tornem úteis na tomada de decisão eles precisam ser tratados, ou seja, transformados em informações que são portanto dados trabalhados de modo que sejam úteis [Rosini, Palmisano, 2003]. Enquanto instrumento de ligação ao meio envolvente, a informação ajuda na avaliação de situações e suas tendências, as quais permitem à organização uma melhor actuação e competitividade perante a sua concorrência.

### 2.2.2. INFORMAÇÃO

**S**em dúvida de que o termo informação é dos mais usados do século XX, mas a sua definição é trabalhosa e delicada. Existem muitas definições, umas mais elaboradas e outras menos, mas na sua essência, uma boa parte afirma implicitamente que informação são dados dotados de relevância. É certo que os termos dados e informação são usados com bastante frequência e de uma forma indistinta, no entanto existem diferenças entre eles [Rascão, 2001]. Existe mesmo um estudo datado

de 1991 que refere a existência de mais de 400 definições distintas para informação [Amaral, 1994].

Apesar de tudo não podemos desprezar os dados pois são eles a matéria-prima que alimenta os processos para se chegar ao produto final que é a informação, isto é, os dados só são informação quando são processados e organizados de forma a permitir a sua utilização e entendimento. Eles são importantes para as organizações porque como foi dito são a matéria-prima essencial para a criação da informação. Ao darmos significado aos dados entramos numa outra dimensão. A informação é o significado construído a partir dos dados. Assim sendo, passamos a ter informação que já nos é útil. Sucintamente podemos dizer que a chave para se ter informação é sem dúvida a utilidade e significado que é atribuído aos dados.

Do parágrafo anterior, podemos constatar que a informação é um dado cuja forma e conteúdo são apropriados para uma utilização particular, ou seja, informação é um dado útil que permite tomar decisões e que está relacionado e ou associado a algo que nos faz sentido e nos ajuda a compreender o facto e/ou o evento [Rascão, 2001]. Para que um conjunto de dados possa constituir informação é preciso haver relações de compreensão entre os dados ou entre os dados e outra informação [Serrano, Fialho, 2003].

Segundo Galliers a informação é entendida como o conjunto de dados que quando fornecido de forma e a tempo adequados melhora o conhecimento da pessoa que o recebe ficando ela mais habilitada a desenvolver determinada actividade ou a tomar determinada decisão [Galliers, 1987]. Desta definição devemos salientar dois pontos:

1. Distinção que o autor faz de dados e informação;
2. Reconhecimento por parte do autor de que a utilidade da informação depende do contexto em que é usada. A mesma informação tem uma utilidade diferente para utilizadores diferentes, e para um mesmo utilizador a informação, em momentos e em circunstâncias diferentes, toma diferentes utilidades [Rodrigues, 2002].

Tendo em conta estes pontos, a informação pode ser entendida como o conjunto de dados que quando colocados num contexto útil e de grande significado, têm um valor real nas decisões de quem a utiliza. Numa definição, bastante empírica, podemos dizer que informação é tudo aquilo que reduz incerteza sobre um dado facto, lugar ou

acontecimento, passado, presente ou futuro. Um instrumento de compreensão do mundo e de acção sobre ele. Mas sem dúvida que o uso da informação irá sempre depender da experiência, da vivência e das capacidades de quem a usa. Nem todos os dados dão origem a informação relevante. De qualquer das formas e independentemente da interpretação que se faça, um dos seus objectivos será o aumento do conhecimento por parte do utilizador [Varajão, 1998]. Em suma poderemos concluir que as pessoas usam informação e não dados.

Le Moigne define informação como sendo um objecto formatado, criado artificialmente pelo homem, tendo por finalidade representar um tipo de acontecimento identificável por ele no mundo real, integrando um conjunto de registos ou dados e um conjunto de relações entre eles, que determinam o seu formato [Le Moigne, 1978]. Podemos assim dizer que informação é o resultado do somatório de diversos dados que relacionados entre si tomam um determinado formato. Neste contexto ao actuar sobre a informação, actuamos não só sobre os dados, mas também sobre as relações que se estabelecem, isto é, sobre os padrões de formatação, e através deles, sobre a percepção do real e sobre a acção que dela decorre [Zorrinho, 1991].

Na mesma linha de pensamento temos a definição proposta por David e Olson, que afirmam que informação são dados processados de uma forma adaptada ao meio de processamento, com valor real e perceptível na tomada de decisões correntes e prospectivas [David, Olson, 1984]. A informação é, por natureza, uma representação simbólica, em código convencionado, de acontecimentos, objectos ou fluxos que constituem o real perceptível [Zorrinho, 1991].

A informação é um recurso instável, que se consome sem se gastar, se gasta sem se consumir e existe em abundância. Como recurso económico em sentido amplo, a informação tem que ser gerida, tendo em atenção as suas especificidades e vertentes de possível exploração [Almeida, Serrano, Ventura, Zorrinho, 1993].

Perante esta imensidão de definições achou-se de extrema utilidade, a adopção de conceitos que seriam utilizados durante todo este trabalho de investigação. Esses mesmos conceitos estão definidos no capítulo seguinte.

### 2.2.3. CONHECIMENTO

**T**al como acontece com os outros dois conceitos atrás referidos, o termo conhecimento é usado excessivamente sendo por vezes associado, ou mesmo confundido, com dados e informação. A importância do conhecimento como fonte de vantagem competitiva para as organizações é amplamente reconhecida e cada organização possui o seu próprio e específico conhecimento<sup>1</sup>. As organizações competem em diversos campos inseridos num ambiente global, complexo, instável e em rápida mudança onde a criação de conhecimento é uma actividade também ela complexa. Visto como um recurso possui características de dinamismo e que mediante formação dos recursos humanos se renova e se adapta a novas realidades. Conhecimento está presente na rotina, na prática e no comportamento e é definida por Serrano e Fialho como sendo um conjunto de experiências, valores, informação de contexto e criatividade aplicada à avaliação de novas experiências e informações [Serrano, Fialho, 2003].

O conhecimento é de acordo com Tiwana (2000), citado por Silva e Neves (2003, pág. 177), informação para a acção, informação relevante, disponível no lugar certo, no momento certo, no contexto correcto, e de forma correcta em que qualquer um o pode usar nas suas decisões.

O conhecimento é a decifração dos dados e da informação, ou seja, é informação com aplicação de uma qualquer acção. Conhecimento não são dados nem informação, embora esteja relacionado com ambos [Davenport, Prusak, 1998]. Ele é o recurso chave da tomada de decisões, previsões, planeamentos, análises e julgamentos intuitivos. É

---

<sup>1</sup> Segundo a OCDE o conhecimento gerou, em 1998, cerca de 55% da riqueza mundial. Os restantes 45% estavam relacionados aos factores tradicionais de produção: terra, capital, matéria-prima, energia e trabalho. Alguns países parecem estar melhor preparados para a competição global nesta nova sociedade onde o conhecimento passa a ser o principal factor de produção. De entre estes, o caso da Coreia do Sul é o mais significativo. O conhecimento pela primeira vez na história da humanidade ultrapassou os factores tradicionais de produção atrás mencionados. O relatório destaca, ainda, que a crescente redução dos custos e a facilidade de obtenção da informação apontam, claramente, para um aumento da participação do conhecimento no processo de criação de riqueza das organizações [OCDE, 1998].

criado e partilhado entre mentes individuais e colectivas. Não nasce nas bases de dados, mas aparece com a experiência, as falhas e a aprendizagem [Silva, Neves, 2003].

Num contexto empresarial podemos afirmar que o conhecimento é algo que se encontra inseparável das pessoas [Loureiro, 2003], e as organizações deverão cada vez mais preocupar-se em investir nos seus recursos humanos. Segundo alguns autores tais como, Thomas Stewart, Peter Drucker e Paul Romer, citados por Joaquim Loureiro (2003, pág. 28), as organizações deverão concentrar-se menos no que elas possuem e mais no que elas sabem, identificando o conhecimento como a nova base da concorrência na sociedade moderna, o único recurso ilimitado e o activo que aumenta com o uso.

Para clarificar a distinção entre estes termos consideremos as seguintes definições propostas por Thomas Davenport e Laurence Prusak, como sendo as adoptadas no âmbito deste trabalho [Davenport, Prusak, 1998]:

<i>Conceito</i>	<i>Definição</i>
<b>Dados</b>	<i>Conjuntos discretos e objectivos de factos sobre acontecimentos que são guardados e que não têm inerente qualquer significado. Num contexto organizacional, os dados podem ser descritos como registos estruturados de informações.</i>
<b>Informação</b>	<i>Dados organizados de uma maneira sistemática e dotados de relevância e propósito dentro de um contexto. No contexto organizacional, a informação pode ser descrita como um termo que permite a tomada de decisão e execução de uma acção, devido ao significado que tem para aquela empresa.</i>
<b>Conhecimento</b>	<i>Mistura fluida de experiência enquadrada, valores, informação contextual e compreensão especializada que fornece um quadro para avaliação e incorporação de novas experiências e informação. É originada e aplicada nas mentes dos seus detentores. O conhecimento é gerado a partir da interacção de um conjunto de informações obtidas externamente a ele, com o conhecimento e as informações existentes em seu cérebro. Num contexto organizacional, costuma estar embebido não só nos documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.</i>

**Tabela 1: Definição de Dados, Informação e Conhecimento**

Esta última definição demonstra que o conhecimento não é puro nem simples. O conhecimento existe e nasce nas pessoas, fazendo parte da sua complexidade [Loureiro, 2003]. A passagem da EdI para a EdC deve-se à própria mudança de paradigma entre informação e conhecimento. Informação é gerada por tecnologias, não sendo rica em intervenção humana. Já o conhecimento reconhece a subjectividade de cada ser humano. Assim, pode-se afirmar que conhecimento é informação quando usada pelo cérebro humano para melhor tomar decisões em contextos desconhecidos [Loureiro, 2003], e por vezes complexo. O processo de transformação da informação em conhecimento é executado pelas pessoas e entre as pessoas. As pessoas na EdC têm um papel crucial para as organizações.

Mais se pode acrescentar afirmando que, o conhecimento converge para uma posição em que ele existe nas pessoas, fazendo parte da sua complexidade e imprevisibilidade. Tais características tornam o conhecimento num activo de difícil identificação, intuitivo, algo fluído e estruturado [Davenport, Prusak, 1998]. Assim, de maneira mais ampla, e não só na GC, o conceito de conhecimento aqui referido induz nas pessoas a consciencialização de que elas próprias possuem o conhecimento, o qual é adquirido de diversas maneiras, e cujo resultado leva à inclusão e avaliação de novas experiências e outras informações [Davenport, Prusak, 1998].

Na tabela seguinte Serrano e Fialho descrevem algumas características que definem e diferenciam os dados, a informação e o conhecimento [Serrano, Fialho, 2003]:

<i>Dados</i>	<i>Informação</i>	<i>Conhecimento</i>
Simples observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Interpretação, reflexão e síntese dos dados e da informação
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilmente estruturados</li> <li>• Facilmente obtidos por máquinas</li> <li>• Frequentemente quantificados</li> <li>• Facilmente transferíveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requer unidade de análise</li> <li>• Exige consenso em relação ao significado</li> <li>• Exige, necessariamente, a medição humana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difícil estruturação</li> <li>• Difícil captura por máquinas</li> <li>• Frequentemente tácito</li> <li>• Difícil transferência</li> <li>• Exige a acção e a criação das pessoas</li> </ul>

*Tabela 2: Características que definem e diferenciam Dados, Informação e Conhecimento*

Para melhor compreendermos os conceitos apresentados, apresentam-se alguns exemplos em que diferenciamos dados, informação e conhecimento de uma forma mais fácil de compreender:

- Uma nota musical por si só é um dado. Uma série de notas musicais ordenadas para assim constituir uma música é informação. Um músico toca uma música pois tem conhecimentos para tal;
- Meros números como 37 e 38 são designados como dados. Estes dados, se lidos no contexto de temperatura darão uma indicação do tempo numa parte do mundo. O facto destes números indicarem a temperatura é informação. O conhecimento refere-se à compreensão de que esta temperatura indica o Verão. Este conhecimento poderá ser usado na tomada de decisão de sair ou não com este tempo ou na compreensão dos efeitos deste tempo;
- Um cirurgião cardiologista escreve instruções e procedimentos para a realização de um novo tipo de transplante de coração num papel. O conteúdo do papel, isto é informação, torna-se conhecimento quando lido por outro cirurgião cardiologista que percebe o contexto e como aplicá-lo. Torna-se informação quando lida por um médico não cirurgião que percebe apenas os conceitos gerais de um transplante de coração, e são unicamente dados quando acedidos por uma pessoa que não fala a mesma linguagem que um cirurgião cardiologista.

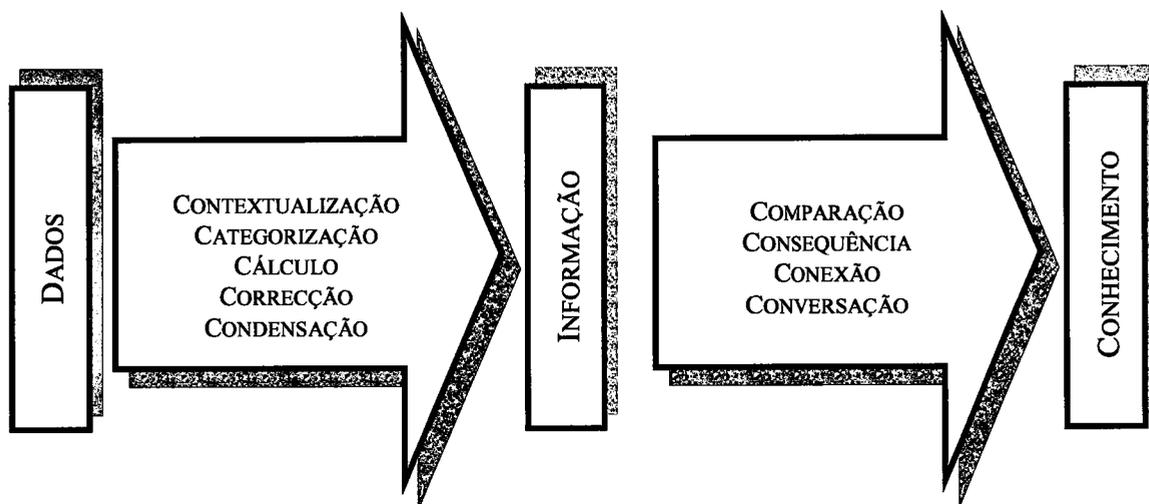
## 2.2.4. TRANSFORMAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DOS DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

**S**egundo Thomas Davenport e Laurence Prusak dados transforma-se em informação que por sua vez se transformam em conhecimento. Os dados transformam-se em informação quando se lhes acrescenta significado, o que pode ocorrer de diversas formas [*Davenport, Prusak, 1998*]:

- ⇒ **Contextualização:** o propósito pelo qual recolhemos os dados;
- ⇒ **Categorização:** identificação dos componentes essenciais;
- ⇒ **Cálculo:** tratamento matemático ou estatístico;
- ⇒ **Correcção:** eliminação de erros;
- ⇒ **Condensação:** agregação para uma forma mais concisa.

O conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva dos dados. Para que a informação se transforme em conhecimento é necessário a ajuda humana, através das seguintes operações [*Davenport, Prusak, 1998*]:

- ⇒ **Comparações:** entre a informação de uma dada situação e casos semelhantes já vividos;
- ⇒ **Consequências:** que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de acção;
- ⇒ **Conexões:** quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado;
- ⇒ **Conversação:** o que as pessoas pensam desta informação;



*Figura 1: Processo de criação de conhecimento*

O conhecimento só tem valor se, for transformado em acção, permitindo a sua mediação através de resultados, decisões correctas, eficiência de processos, qualidade e inovação de produtos. [Silva, Neves, 2003]. Visto como um recurso, o conhecimento tem atributos e características próprias comparativamente com outros recursos disponíveis na organização, entre os quais podemos considerar os seguintes [Pousa, 2001]:

- O conhecimento torna-se obsoleto com o seu desenvolvimento, o que obriga a um investimento constante;
- O conhecimento não se degrada quando transaccionado, pelo contrário aumenta e regenera-se;
- O conhecimento pode substituir ou reduzir a utilização de outros recursos, por força da optimização de processos;
- O conhecimento pode ser transportado, atravessar o mundo em alguns segundos.

### 2.3 CONHECIMENTO TÁCITO E CONHECIMENTO EXPLÍCITO

**N**o ponto anterior definiu-se conhecimento como uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e discernimento que fornece uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informação. É originada e aplicada nas mentes dos conhecedores. Nas organizações, costuma estar embebido não só nos documentos ou repositórios, mas

também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais [Davenport, Prusak, 1998]. Desta definição vislumbra-se o conhecimento tácito devido à referência da componente humana e também o conhecimento explícito devido à alusão da componente organizativa.

Nonaka e Takeuchi reconhecem que a pedra fundamental da GC é a distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, e que o segredo para a criação do conhecimento está na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Tomemos então a definição do conhecimento tácito e conhecimento explícito, segundo Nonaka & Takeuchi [Nonaka, Takeuchi, 1995]:

- **Tácito** – do latim “tacitus” refere-se à experiência, ao poder de inovação e à competência que os trabalhadores de uma organização demonstram para realizarem as suas tarefas diárias, ou seja, quando o conhecimento não pode ser exteriorizado por palavras. Podemos mesmo dizer que este tipo de conhecimento é subjectivo e experimental;
- **Explícito** – do latim “explicitus”, está ligado aos procedimentos, às bases de dados, às patentes e aos relacionamentos com os clientes, isto é quando o conhecimento está declarado, mostrado e explicado. Podemos mesmo dizer que este tipo de conhecimento é objectivo e documentado.

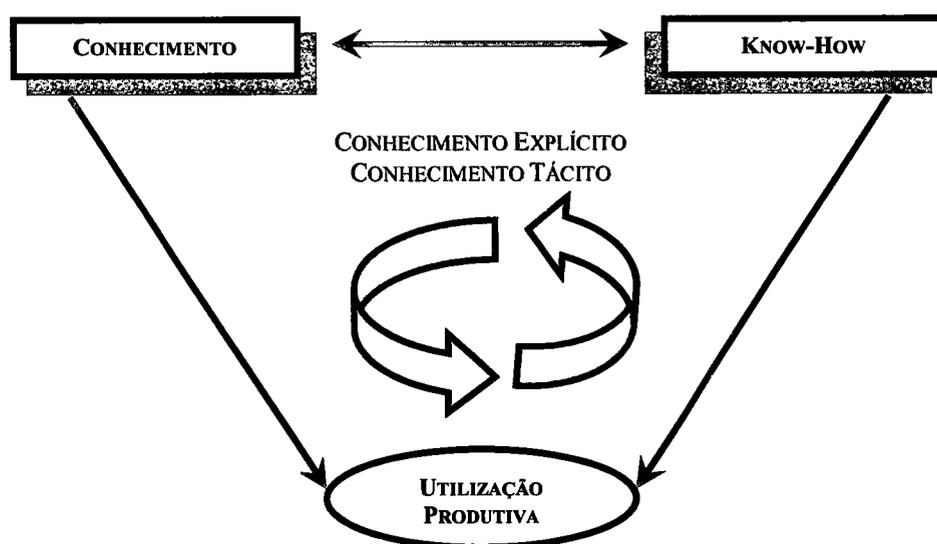
De alguma forma, cada novo conhecimento tácito já foi, antes, explícito. Criar uma infra-estrutura para a GC significa converter conhecimento tácito em explícito e depois novamente em tácito mas em outra pessoa. Mas o cerne da questão muitas das vezes é a pessoa saber o que faz melhor; se já descobriu qual o seu talento; se já sabe qual o conhecimento tácito que possui em relação àquilo que faz; qual o seu know-how. Sem dúvida que é o que necessitamos perceber para nos destacarmos num mundo altamente competitivo e voraz. Não nos referimos só aos negócios, mas também à nossa vida de forma em geral, seja qual for a área. Hoje, mais do que nunca, as pessoas deverão conhecer-se a si próprias pois é, sem dúvida, o primeiro passo para o desenvolvimento, o crescimento e a evolução.

O conhecimento tácito emerge do rico mapa cognitivo que os indivíduos têm no seu ambiente, com muitas variáveis que interagem de forma complexa. Na maioria dos

casos este mapa cognitivo mantém-se no subconsciente e representa a experiência de um indivíduo [Blosch, 2000]. Para ficarmos a perceber melhor estas ideias, apliquemos estes conceitos a factos do quotidiano das pessoas:

- Devido ao conhecimento tácito, Picasso pintava quadros geniais, Jimi Hendrix tocava guitarra excepcionalmente, Michael Jordan era quase imbatível no basquetebol, Steven Spielberg faz filmes fantásticos. Todos podemos tentar elaborar alguma destas tarefas mas a diferença está no interior de cada um;
- Por sua vez o conhecimento explícito está em gramáticas, orientações, livros, manuais, enciclopédias, aulas, e-mails, textos, etc. Todos podemos tentar e o resultado será, na maioria das vezes, eficaz.

O conhecimento humano é tácito e orientado para a acção, baseado em regras e em constante mutação, e o seu uso normalmente não é prático; por sua vez, o conhecimento explícito é aquele que envolve o conhecimento dos factos, adquirido essencialmente por informação e quase sempre pela educação formal [Sveiby, 1997]. O processo de transformação do conhecimento, associado ao know-how em utilização produtiva, depende fortemente da interacção entre estas duas formas de conhecimento. Nas organizações cresce cada vez mais o interesse no conhecimento e nas sucessivas passagens entre conhecimento tácito e explícito.



*Figura 2: Processo de transformação do conhecimento em produtividade*

Por conhecimento tácito, entende-se as competências, juízos e intuições próprias das pessoas e que são dificilmente descritas e por conhecimento explícito entende-se as competências e acontecimentos passíveis de serem documentados e formalmente difundidos [*Silva, Neves, 2003*].

Segundo Ana Neves (2003) conhecimento explícito é o conhecimento que possuímos e de que temos consciência; é o conhecimento que somos capazes de documentar; é o conhecimento que as organizações conseguem armazenar. O conhecimento tácito, ao contrário, é conhecimento que temos mas do qual não nos apercebemos; é conhecimento que adquirimos através da prática, da experiência, dos erros e dos sucessos; é conhecimento que não somos capazes de descrever nem documentar; é conhecimento que as organizações não podem utilizar fora das horas de trabalho dos seus colaboradores. Ana Neves refere ainda a existência de uma nova forma de conhecimento. É ele o conhecimento implícito, um conceito mais recente e que serve para descrever conhecimento que, embora ainda não tenha sido documentado, é passível de o ser. É conhecimento que possuímos e que somos capazes de transmitir, de forma mais ou menos assistida [*Neves, 2003*].

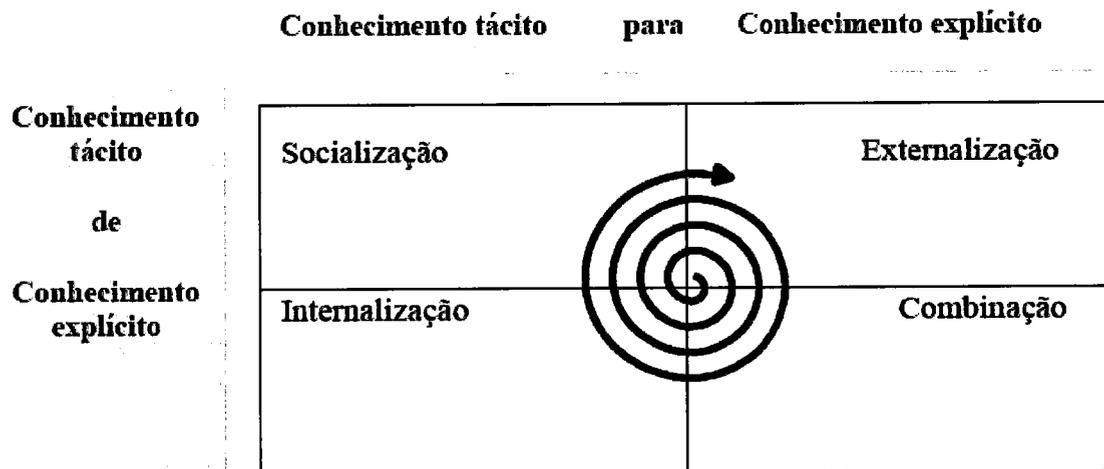
O conhecimento explícito, como já foi extensamente referido, é aquele que se transmite de um modo mais rigoroso ou formal enquanto que o conhecimento tácito que detém uma componente pessoal muito forte se transmite muito dificilmente. O conhecimento tácito é profundamente enraizado na acção, no compromisso e no envolvimento num contexto específico [*Nonaka, 1994; Serrano, Fialho, 2003*].

Dar notoriedade ao conhecimento dentro da organização, transformar o conhecimento tácito em explícito, é sem dúvida, uma das grandes etapas a ser alcançada pela GC. Sistemas eficientes de GC permitem e dinamizam a interacção entre os dois tipos de conhecimento. O conhecimento deve ser orientado para a acção, o que implica que os sistemas de GC tenham uma total integração, com os processos de colaboração, para permitir uma eficaz transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito que por sua vez deve disseminar-se pela organização, entrar na cabeça de cada colaborador e constituir novo conhecimento tácito, num ciclo incessante.

Nonaka e Takeuchi centram sua análise no processo de criação e transformação do conhecimento dentro da organização e propõem uma nova abordagem para esse processo, baseados na experiência japonesa. Eles afirmam que os ocidentais partem da visão da organização como uma máquina para processar informações, e o conhecimento é visto como sendo forçosamente explícito. Por outro lado, as organizações japonesas vêem o conhecimento como sendo essencialmente tácito [Nonaka, Takeuchi, 1995].

Nonaka, Umemoto e Sasaki vão mais fundo e afirmam que estes dois tipos de conhecimento complementam-se, interagindo mutuamente, podendo mesmo transformar-se um no outro através de actividades criativas individuais ou colectivas [Nonaka, Umemoto, Sasaki, 1998]. O conhecimento tácito transforma-se em explícito, e o explícito transforma-se em tácito de uma forma dinâmica e interactiva. Nonaka e Takeuchi solicitam quatro processos de conversão do conhecimento [Nonaka, Takeuchi, 1995]:

- De tácito para tácito: **Socialização** – processo de criar conhecimento tácito comum a partir da partilha de experiências. É considerada uma forma bastante limitada de criação de conhecimento, pois, como o conhecimento não é explicitado, não pode ser utilizado pela organização na sua totalidade;
- De tácito para explícito: **Externalização** – processo de articular conhecimento tácito em conceitos explícitos. Geralmente esta articulação é efectuada através de metáforas, analogias, diálogos, conceitos, hipóteses ou modelos;
- De explícito para explícito: **Combinação** – processo de agregar conhecimentos explícitos, novos ou já existentes, num sistema de conhecimento como, por exemplo, documentos, reuniões, conversas informais, redes computadorizadas e até mesmo um conjunto de especificações para um novo produto ou serviço;
- De explícito para tácito: **Internalização** – processo de incorporar conhecimento explícito em tácito. Está geralmente relacionado com o aprender fazendo. Desenvolve-se quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito das pessoas, os modelos mentais ou know-how técnico partilhado.



*Figura 3: Espiral do conhecimento*

Segundo esta abordagem o conhecimento está constantemente a ser transformado, difundido, criado e recriado [Gouveia, Júnior, 2004]. A princípio, o modo da Socialização normalmente desenvolve um campo de interacção. Esse campo facilita a partilha das experiências e modelos mentais dos membros de uma organização. Em seguida, o modo de Externalização é produzido pelo diálogo ou pela reflexão colectiva, onde o emprego de uma metáfora ou analogia significativa ajuda os membros da equipa a articularem o conhecimento tácito que, de outra forma, revelar-se-ia difícil de ser comunicado. A partir daí, o modo de Combinação é efectuado pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente proveniente de outras secções da organização, numa rede, tornando-os num novo produto, serviço ou sistema de gestão. Por fim, o aprender fazendo provoca a Internalização [Nonaka, Takeuchi, 1995].

De salientar que três dos quatro quadrantes para a criação do conhecimento são centrados nas pessoas. Apenas um quadrante considera as Tecnologias da Informação (TI). Focar nestas tecnologias é perder três quartos do processo de criação de conhecimento [Rumizen, 2002]. A finalizar e servindo de resumo do que já foi dito sobre a tipologia do conhecimento, podemos enunciar algumas das características mais evidentes de cada um dos dois tipos de conhecimento acima referidos:

- **Conhecimento tácito:**
  - ✓ É informação altamente processada;

- ✓ É adquirido após vários anos de experiência;
- ✓ É armazenado na cabeça das pessoas;
- ✓ Normalmente não é institucionalizada;
- ✓ Geralmente é perdido quando a pessoa é despedida ou se vai embora da Organização.

➔ **Conhecimento Explícito:**

- ✓ É conhecimento tácito com dinâmica;
- ✓ É conhecimento codificado. Temos como exemplos as patentes, os relatórios, as melhores práticas, políticas e procedimentos.

## 2.4. GESTÃO DO CONHECIMENTO

**O** que é a GC? Muitos dos gestores actuais praticam-na mas nem todos sabem o que é. Cada um de nós é uma base pessoal de conhecimento com experiências e redes informais de amigos e de colegas que procuramos quando queremos resolver um problema ou explorar uma oportunidade. Numa perspectiva estritamente empírica, a GC é a aplicação do conhecimento colectivo das pessoas com a finalidade de se atingir os objectivos e metas específicas traçados para a organização. O alvo da GC não é necessariamente controlar todo o conhecimento, mas sim o conhecimento que é mais importante para a organização. É tentar assegurar que as pessoas tenham o conhecimento que necessitam, onde necessitam e quando necessitam – o conhecimento certo, no lugar certo, no momento certo. Assim sendo a GC é vista como a ciência de referência para a pilotagem das dinâmicas sociais [Silva, Neves, 2003].

Neste sentido a GC terá de estar enquadrada num contexto próprio, onde é perspectivada como a capacidade para responder à envolvente externa, permitindo às organizações desenvolverem-se e serem mais competitivas. Às condições que são criadas pelas organizações para que os seus colaboradores trabalhem com o recurso conhecimento, tem-se chamado de contexto [Cohen, 1998] A GC corresponde à gestão do contexto onde o conhecimento é criado e utilizado. Relaciona-se, também, com os factores ambientais, essenciais à criação de uma cultura do conhecimento. O contexto é o espaço onde o conhecimento acontece, isto é, onde se estabelece a relação entre

conhecimento público e privado, codificado e não codificado [Sarmiento, Correia, 2002]. O contexto equivale a uma estrutura de valores, crenças e objectivos, no qual surgem novos pensamentos que serão comparados com os existentes na organização, podendo mesmo servir para argumentar a oportunidade e a utilidade dos mesmos [Serrano, Fialho, 2003]. Temos então que a GC consiste no somatório entre a criação de um contexto organizacional e a gestão do conhecimento explícito, sendo este susceptível de fácil representação e inclusão em suportes de criação de memória.

A GC está entre os temas mais quentes do momento. Líderes empresariais, consultores e académicos, em uníssono, vêm falando do conhecimento como o principal activo das organizações e a chave para uma vantagem competitiva sustentável. O conhecimento das pessoas, numa EdC, adquire características de um bem valioso, às vezes escasso, mas que idealmente deve ser partilhado. Não é apenas nas pessoas que reside o conhecimento, embora delas se origine e dependam para progredir.

A GC é uma das áreas mais recentes da Gestão das Organizações, e é apresentada como uma nova e importante abordagem para resolver os problemas da competitividade e inovação das organizações [Sarmiento, Correia, 2002]. Um parêntesis, apenas para dizer que apesar das expressões GC e Capital Intelectual (CI) serem muitas vezes usadas indistintamente, é conveniente notar que a primeira comunica uma ideia de processo, portanto dinâmica, enquanto que a segunda refere-se à noção de "stock", o qual pode e deve ser gerido. O CI de uma empresa pode ser definido como a soma do capital humano, do capital estrutural e do capital clientes [Zorrinho, Serrano, Lacerda, 2003].

A GC é infelizmente um termo enganador. O conhecimento reside na cabeça das pessoas e controlá-lo não é realmente possível ou mesmo desejável. O que podemos fazer é estabelecer ambientes/contextos onde as pessoas são incentivadas a criar, aprender, partilhar e usar do conhecimento para o benefício da organização, e das pessoas que nelas trabalham bem como aos seus clientes. As pessoas e a sua experiência passam a ter mais valor do que as tecnologias existentes. Estas apenas são um meio para que as pessoas, criem, partilhem e usem dados e informação e quem sabe futuramente o conhecimento [Silva, Neves, 2003].

Mas, afinal, como é que as organizações gerem o conhecimento? A resposta a esta pergunta não é simples. O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence. Uma organização não pode criar conhecimento sem as pessoas, o que pode fazer é incentivar as pessoas criativas e providenciar contextos para que elas criem conhecimento. As pessoas não recebem conhecimento de ânimo leve, elas interpretam-no adaptando-o à sua própria realidade [*Nonaka, 1991*].

O sucesso das organizações mede-se através do modo como gerem e dominam o conhecimento, e não só através do seu poderio económico. Este facto deve-se também às boas práticas da GC. Num universo cada vez mais complexo e repleto de informações a GC tornou-se o factor principal de performance das organizações em que o grande desafio é, agora sem dúvida, a reedificação da competência colectiva e organizacional num ambiente pautado de mudanças repentinas [*Zorrinho, Serrano, Lacerda, 2003*]. A organização com o melhor desempenho é aquela que sabe usar o conhecimento e não se recusa a renová-lo.

Sem dúvida que esta nova abordagem tem no factor humano um papel crucial, pois são as pessoas que estão fisicamente e intelectualmente nas organizações, e só elas podem fazer a diferença, através do conhecimento que têm acumulado. As pessoas e o seu conhecimento são a coluna vertebral de uma organização. Sem profissionais motivados e qualificados a organização perde a sua eficiência e também um pouco da sua personalidade e identidade. Uma organização poderá ter alguma dificuldade para obter inteligência competitiva se não tiver profissionais qualificados. A competitividade empresarial tem vindo cada vez mais a recair sobre o conhecimento que não é propriedade da organização mas sim das pessoas que o possuem.

É de salientar que GC não é gerir tecnologia, mas sim gerir know-how. A GC de uma maneira simples é o processo pelo qual se transforma o saber acumulado das pessoas em algo com valor e sentido para a organização. Gerir é, numa perspectiva empírica, usar o que se tem para conseguir o que se quer [*Zorrinho, 1991*].

As organizações, equipas de trabalho ou pessoas que queiram entrar nos domínios da GC devem entender que [*Terra, 2002*]:

- ⇒ A GC é uma matéria emergente;
- ⇒ A GC é complexa, pois representa uma mudança do foco na informação para o foco nas pessoas que criam e são donos do seu próprio conhecimento;
- ⇒ São inúmeras as disciplinas que contribuem para o desenvolvimento da GC;
- ⇒ Não existe uma definição normalizada de GC, nem um esquema universal dentro do qual se possam alinhar diferentes profissionais;
- ⇒ Muitas iniciativas de gestão confundem-se com GC – o mais difícil é desenvolver uma abordagem coerente, alinhada, compreensiva, sistémica e sistematizada;
- ⇒ Gerir conhecimento não é um conceito novo – ele só está a ser estruturado e disponibilizado de uma forma nova pelas novas tecnologias e pelos media;
- ⇒ Demora tempo para que novas capacidades se desenvolvam e as suas oportunidades e efeitos sejam compreendidos;
- ⇒ A maioria dos esforços para ligar investimentos efectuados na GC com resultados financeiros se baseia em histórias e estudos de casos sem quantificação;
- ⇒ Considerando a situação actual da GC, enormes esforços de GC podem exigir investimentos directos para compreender o real valor da GC, tanto para a organização como para as pessoas que nelas trabalham.

A GC deve assim surgir como um processo sistemático, articulado e intencional, apoiando a criação, codificação, disseminação e apropriação do conhecimento, com o propósito de atingir a excelência organizacional [Loureiro, 2003]. A GC é o conjunto de processos e meios para se criar, utilizar e disseminar conhecimento dentro de uma organização. A Gestão do Conhecimento reconhece o conhecimento como sendo o activo com maior importância na organização. Os trabalhos de Thomas Davenport e Laurence Prusak [Davenport, Prusak, 1998] e Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi [Nonaka, Takeuchi, 1995] demonstram esta visão da GC.

São diversas as áreas científicas que contribuem para a GC. De entre essas áreas temos as Ciências Empresariais, Ciências da Informação, Ciências da Computação, Sistemas de Informação, Psicologia e Sociologia. A GC trata de conceitos integrados, podendo-se considerar esta abordagem multidisciplinar [Serrano, Fialho, 2003]. Do ponto de vista de Alvin Tofler e Karl Sveiby, citado em Rosini, Palmisano (2003, pág. 106), podemos

dizer que GC fica situada no cruzamento entre a Teoria das Organizações, a estratégia de negócios, a tecnologia da informação e a cultura administrativa.

Em consequência desta multidisciplinaridade existem diversas definições, perspectivas e conceitos, mas todos reportam-se a uma mesma realidade. Não existe uma definição consensual (ver Tabela 3), nem mesmo a melhor metodologia, e seria bastante estranho se houvesse, pois gerir o conhecimento é muito complexo e cada realidade é uma realidade. A GC não é uma iniciativa isolada, mas sim a integração de muitas iniciativas a funcionar em conjunto para garantir que o conhecimento é criado e partilhado em toda a organização [Loureiro, 2003].

***Autor******Gestão do Conhecimento é:***

[Sveiby, 1998]

Arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização. A sua função é gerar riqueza e valor a partir da gestão de elementos que estão fora do contexto habitual dos factores tradicionais terra, capital e trabalho [Serrano, Fialho, 2003].

[Murray, 1996]

Estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações registadas e o talento dos seus membros – em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade. Nesta perspectiva a Gestão do Conhecimento tem a função de apoiar e orientar, a partir de um planeamento estratégico que inclui a informação e o conhecimento, a melhor forma de capitalizar o conhecimento organizacional [Carvalho, Santos, 2001].

Grupo Gartner citado em [Loureiro, 2003]

Recolha e partilha de bens intelectuais visando obter resultados óptimos em termos da produtividade e capacidade de inovação das organizações. É um processo que envolve criar, recolher, assimilar e aproveitar o conhecimento, de modo a gerar uma organização mais inteligente e competitiva.

Esta perspectiva valoriza a partilha, aspecto fundamental para a informação ser assimilada como conhecimento [Serrano, Fialho, 2003].

Não existe uma superioridade competitiva sustentada senão através do que a organização sabe, como consegue utilizar, o que sabe e a velocidade com que aprende algo novo [Salim, 2000].

---

[*Moran, 1994*]

Forma como se faz a criação, partilha, distribuição e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objectivos da organização.

---

[*Malhotra, 1998a*]

Visão baseada no conhecimento dos processos de negócio da organização, para potencializar a capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias de comunicação, via transformação da informação em acção por meio da criatividade e da inovação dos seres humanos, para afectar a competência da organização e a sua sobrevivência num crescente de imprevisibilidade. A Gestão do Conhecimento atende às questões críticas da adaptação, sobrevivência e competência organizacionais face à descontinuidade cada vez maior da mudança ambiental.

Nesta definição o autor reúne os elementos básicos para o processo: a informação, o processamento da informação, a comunicação e a presença do ser humano. A questão da acção, isto é, a agregação de valor à informação para utilização na elaboração de estratégias, tomada de decisão, aprendizagem, desaprendizagem e/ou adaptação [*Malhotra, 1998b*].

---

[*Skyrme, 1997*]

Gestão explícita e sistemática do conhecimento vital e dos processos de criação, acumulação, organização, difusão, uso e exploração que lhe estão associados. Esta requer a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento colectivo, o qual pode ser amplamente partilhado através de uma organização e apropriadamente aplicado.

---

[*Beckman, 1997*]

Formalização do acesso à experiência, conhecimento e perícia que criam novas capacidades, que permitem um desempenho superior, encorajam a inovação e aumentam o valor do indivíduo.

---

[*Petrash, 1996*]

Fazer chegar o conhecimento certo às pessoas certas na altura certa para que elas possam tomar as melhores decisões.

---

[*Turner, 1999*]

Disciplina emergente de gestão que implica localizar, organizar, difundir e usar o conhecimento e perícia dentro da própria organização para realizar as suas actividades.

---

[*Verna Allee, s/ data*]

Dar importância a processos de criação, manutenção, aplicação, partilha e renovação de conhecimento para aumentar o desempenho organizacional e criar valor (Verna Allee prefere designar o conceito por “Poder do Conhecimento”, pois Gestão do Conhecimento está demasiado associado à palavra “controlo”, que é um conceito da era industrial).

[*Hibbard, 1997*]

Processo de captar o conhecimento colectivo de uma organização onde quer que ele resida – em bases de dados, no papel, ou nas cabeças das pessoas – e distribuí-lo onde quer que ele possa produzir os melhores efeitos.

***Tabela 3: Perspectivas sobre Gestão do Conhecimento***

Destas definições podemos considerar vários pensamentos chave que poderão fazer parte de uma possível definição de GC:

- GC serve para criar riqueza através de elementos não palpáveis como sejam o capital e a mão-de-obra;
- GC é vista como uma ferramenta estratégica e orientadora;
- GC valoriza a partilha, que por sua vez gera o conhecimento;
- GC tem de ter em conta os seguintes elementos base: informação, transformação/processamento da informação e acção dos seres humanos.

Tendo em conta estes parâmetros podemos adoptar para este trabalho a seguinte definição de GC:

<i>Conceito</i>	<i>Definição</i>
<b><i>Gestão do Conhecimento</i></b>	<i>Processo sistemático para melhorar o desempenho das pessoas nas organizações através do acesso ao conhecimento que é identificado, criado, capturado, obtido, partilhado e controlado pela organização.</i>

***Tabela 4: Definição de Gestão do Conhecimento***

O contexto muito competitivo onde as organizações estão inseridas é um contexto global, onde a informação é o recurso básico, o conhecimento a riqueza e a GC o instrumento de pilotagem das organizações [Zorrinho, Serrano, Lacerda, 2003]. De uma forma bastante directa poderemos dizer que o conhecimento, apesar de ser um recurso muito importante como vantagem competitiva, é sem dúvida no processo da sua obtenção, ou seja a sua gestão, que está a mais valia. A GC é actualmente o centro das atenções dos estudos de competitividade, e a razão prende-se com o carácter intangível do conhecimento, que se torna assim numa base consistente para a criação de vantagens competitivas sustentáveis<sup>2</sup> [Serrano, Fialho, 2003].

Em síntese poder-se à acrescentar que independentemente das funções de cada um, o indivíduo deve ser o mais competente possível num espírito de cooperação e apelar a pessoas competentes sem ter de se socorrer da hierarquia ou da burocracia [Zorrinho, Serrano, Lacerda, 2003]. Para uma boa implementação de um programa de GC é importante a participação activa e consciente por parte das pessoas, bem como uma predisposição da Administração e dos altos dirigentes da organização para a cooperação e para a mudança, ou seja, o cerne da questão está em gerir os recursos humanos, na motivação, na criação e na colaboração.

Ao contrário da Gestão de Dados (GD) e da GI, que é estática, a GC é especialmente dinâmica. A acrescentar a esta conclusão e no mesmo âmbito de dinâmica que caracteriza a GC, as CdP são, de facto, uma das técnicas/ferramentas mais usadas na partilha do conhecimento, pois é de dinâmica entre pessoas que trata este conceito, o qual se irá desenvolver no capítulo seguinte.

---

<sup>2</sup> No Anexo I encontra-se uma breve História da Gestão do Conhecimento. URL: <http://www.media-access.com/whatis.html#history> (Consultado 2004/11/05)

## **Capítulo III**

# ***Conceitos Fundamentais sobre Comunidades de Prática***

*“As comunidades de prática representam o motor para a criação de conhecimento numa organização. ...as comunidades servem para aprender e as equipas servem para executar.”*

***Saint-Onge***

*“The positive development of a society in the absence of creative, independently thinking and critical individuals is as inconceivable as the development of an individual in the absence of the stimulus of the community.”*

***Albert Einstein***

### 3.1. CONCEITO DE COMUNIDADE DE PRÁTICA

**C**omo já foi transmitido, anteriormente, o conhecimento cresce quando é partilhado e não se desvaloriza com o uso. Cabe, então, à GC criar os alicerces para a sua partilha, existindo a necessidade de criar contextos de confiança para atingir o objectivo de criar, distribuir e usar o conhecimento na organização [Serrano, Fialho, 2003].

O conceito inerente às CdP não é novo. Estas foram a primeira estrutura social baseada em conhecimento, quando o Homem vivia nas cavernas e se juntavam à lareira para discutir estratégias para caçar presas, como deveriam ser as formas das setas, etc. [Wenger, McDermott, Snyder, 2002]. Assim sendo, desde o início da história que temos criados comunidades que acumulam conhecimento colectivo através de práticas sociais. De facto o termo CdP foi inventado no contexto de estudos sobre o relacionamento entre mestre e estudante/aprendiz. CdP é o termo que usamos para definirmos esta estrutura social, cuja prática da partilha é base curricular para o estudante/aprendiz [Lave, Wenger, 1991].

Todos os seres humanos pertencem a algum tipo de CdP. Seja na escola, no trabalho, no lazer ou na família, pertencemos a várias CdP, e estas mudam durante a nossa vida. Umas têm nome, outras não. Algumas são reconhecidas, outras são totalmente invisíveis [Wenger, 1999]. Dado a sua natureza informal, as CdP permanecem invisíveis no interior das estruturas organizacionais, e até há bem pouco tempo, não faziam parte da sua linguagem e da sua Gestão [Wenger, 1998]. A existência de redes informais de colaboração no interior das organizações e entre organizações é um fenómeno já estabelecido na SC. Estas coexistem com a estrutura formal das organizações, concebendo as suas próprias normas e padrões de interacção. Estas redes informais foram denominadas de CdP [Lave, Wenger, 1991].

As CdP são conhecidas e estudadas há muito tempo num contexto mais histórico, económico-social e antropológico. No contexto da Gestão as CdP são um fenómeno mais recente. Nesse sentido estão a surgir nas organizações novas formas organizacionais que tentam complementar as estruturas existentes, tais como equipas

interfuncionais e grupos de trabalho, e galvanizar a partilha do conhecimento. Esta nova forma traduz-se no conceito de CdP [Loureiro, 2003].

O conceito de CdP é indispensável na EdC, e representa um olhar actual na evolução das estruturas organizacionais, que passam de uma estrutura funcional hierarquizada para um tipo de organização assente em conhecimento, com uma estrutura que considera as comunidades informais agentes activos dos processos internos da organização [Kimiack, 2002]. As CdP, descritas como um grupo interdependente de pessoas com conhecimento complementar e que interagem através de recursos e outras relações, servem de resposta para problemas identificados dentro das organizações e além disso, as CdP ponderam o conhecimento tácito dos entusiastas que voluntariamente querem aprender e pertencer a um grupo onde se partilham ideias.

Uma CdP é criada onde os indivíduos se sentem envolvidos e informados, e onde eles confiam que os seus colegas e gestores agem no seu melhor interesse, pesando o melhor para a organização contra os interesses do indivíduo, que é visto, holisticamente, não só como um empregado mas também como uma pessoa de pleno direito. A criação de uma comunidade deixa de ser a reunião de indivíduos na perseguição colectiva dos seus interesses individuais, para se tornar numa reunião de indivíduos que se movem para o interesse da comunidade e agindo em benefício desta [Blosch, 2000].

As organizações estão empenhadas em atribuir um papel mais central às CdP e de adoptar uma abordagem intencional relativamente à sua criação, e a justificação para isto reside na crença de que conhecimento é um acto de participação e que são aqueles que o produzem e o usam no dia-a-dia que o deveriam gerir. As organizações não devem tentar controlar as CdP nem atribuir-lhes responsabilidades de negócio. A sua única tarefa é oferecer um lugar para ajudar na resolução de problemas, reflexão, síntese, exploração, e partilha [Lesser, Fontaine, Shusher, 2000].

A noção de CdP foi originalmente elaborada pelo teórico Etienne Wenger, e consiste em pessoas que estão ligadas informalmente bem como contextualmente, por um interesse comum de aprendizagem e principalmente de aplicação prática [Wenger, Snyder, 2000; Terra, 2002]. As CdP bem desenvolvidas incrementam a sua própria linguagem

permitindo aos seus membros uma melhor comunicação e afirmação tanto a nível da identidade da própria CdP, como dos indivíduos que dela participam [Terra, 2003b].

Segundo Thomas Stewart, as CdP são grupos que aprendem e que têm características especiais. Elas emergem com três, quatro, vinte e talvez mesmo trinta pessoas que se encontram atraídas umas às outras por uma força que é social e profissional. Elas colaboram directamente e aprendem umas com as outras. As CdP são a base do capital humano, o local onde as coisas são fabricadas.

Brook Manville, director de GC na McKinsey & Co., define uma CdP como sendo um grupo de pessoas que estão informalmente limitadas umas às outras pela exposição a uma classe comum de problemas. A maioria das pessoas pertence a mais do que uma CdP, e não exclusivamente a nível profissional [Stewart, 1996]. As CdP são formadas por pessoas que se conectam num processo de colectar conhecimento através de um domínio partilhado. Tendo em atenção alguns pontos já citados neste capítulo, iremos adoptar a seguinte definição de CdP:

<i>Conceito</i>	<i>Definição</i>
<b>Comunidade de Prática</b>	<i>Grupo de pessoas que partilha um interesse, digamos um problema que enfrentam regularmente no trabalho, e que se junta para desenvolver conhecimento de forma a criar uma prática em torno desse tópico [Wenger, 2002].</i>

**Tabela 5: Definição de Comunidade de Prática**

Etienne Wenger salvaguarda que uma CdP não é apenas um agregado de pessoas definidas por algumas características. O termo CdP não é sinónimo de grupo, equipa ou rede [Wenger, 1998]. Uma CdP é diferente de uma equipa de trabalho porque é definida por um tópico de interesse, não por uma tarefa que tem de realizar. É também diferente de uma rede informal porque tem um tópico, tem uma identidade. [Wenger, 2001]. As CdP vão além dos limites tradicionais dos grupos ou equipas de trabalho. Estas redes de trabalho podem estender-se além dos limites de uma organização. Membros de CdP podem pertencer a um mesmo departamento, serem de diferentes áreas de uma organização, ou até mesmo de diferentes organizações. Eles podem criar comunidades

semi-abertas, onde a participação se baseia em relações de forte confiança e na contribuição que cada um traz para a comunidade ou rede [Terra, 2002]. Elas representam uma nova fronteira nas organizações que têm que lidar com o conhecimento gerado ao longo dos anos pelas CdP formadas no seu interior [Wenger, 1999; Kimieck, 2002].

Nas CdP as pessoas trabalham em conjunto e/ou associam-se a outras naturalmente. O que mantém os membros das CdP unidos é o sentido comum de propósito e uma necessidade real de saber o que as outras pessoas sabem [Terra, 2002]. Ao oferecer um ambiente de aprendizagem forte, baseado em trocas de informação, as CdP tornam-se num conceito bastante atraente, tanto para os funcionários como para as organizações. Neste sentido, ao apoiar ou institucionalizar uma ou mais CdP de relevância estratégica, as organizações estão a promover a aprendizagem colectiva e a inovação organizacional. [Terra, 2003b]. As CdP tendem a florescer em organizações onde existe um elevado grau de confiança entre gestores e colaboradores, pois nestas organizações prevalece o diálogo entre a estrutura formal e as CdP e não o controle das mesmas.

Embora seja um dos conceitos e práticas mais emergentes no contexto da GC, as CdP são também um dos mais promissores, pois referem-se à institucionalização e apoio de algo que já ocorre nas organizações. A obrigação crescente de gerar novo conhecimento, partilhá-lo e inová-lo rapidamente torna o conceito de CdP cada vez mais proeminente. A partilha de conhecimento faz muito mais sentido no contexto da estrutura social e temático de uma CdP, do que no amplo contexto da organização, com suas múltiplas identidades e domínios do conhecimento. Pessoas com interesses comuns de aprendizagem encontram meios para de alguma forma se encontrarem e trocar experiências em suas áreas de prática com pessoas com as quais elas se identificam do ponto de vista do conhecimento [Terra, 2003b].

Para melhor compreendermos o conceito de CdP, apresentam-se dois exemplos onde podemos identificar algumas características que foram atas referidas:

- Antes de ter tido tanto sucesso e se ter tornado num reconhecido caso de estudo em torno das CdP, o Banco Mundial fracassou. A direcção criou quatro comunidades, cada uma da responsabilidade de um vice-presidente. As quatro

comunidades tinham uma estrutura interna de chefia, e passavam a grande maioria do tempo a escrever políticas. Todas se extinguíram no prazo de um ano. O Banco Mundial aprendeu a lição e decidiu reservar um orçamento de \$7 milhões de dólares para CdP. As pessoas eram convidadas a criar as suas comunidades. Para isso tinham de redigir uma proposta listando os resultados previstos. Estes resultados podiam ser intangíveis como a criação de novo conhecimento, ou tangíveis como a redução de custos de uma determinada actividade. Se a proposta fosse aceite, a comunidade recebia um fundo monetário e tornava-se responsável por demonstrar os resultados que havia previsto. Não havia qualquer outro controlo sobre estas comunidades.

- ➔ Uma organização criou CdP sem o verbalizar. A organização reconheceu a necessidade de reunir gestores de projectos e, na altura, identificou um assunto importante. Convidou, então, um grupo de gestores de projecto sugerindo uma reunião para discutir esse assunto. No final da reunião, perguntaram-lhes da utilidade da reunião e que outros tópicos gostariam de discutir em conjunto. Foi criada uma lista de assuntos e marcou-se uma data para a reunião seguinte. Entre as reuniões, a equipa de GC trabalhou arduamente para concretizar alguns dos aspectos discutidos e realizar algumas das tarefas identificadas. Para os gestores de projecto isto era óptimo: encontravam-se mensalmente, discutiam os seus problemas, e esses problemas apareciam resolvidos (ou pelo menos eram tidos em consideração). Começaram a sentir-se parte de uma comunidade e rapidamente começaram com reuniões periódicas espontâneas e intitularam-se Fórum de Gestão de Projectos. Esta sequência de eventos havia sido planeada e prevista desde o início. Contudo, os gestores de projecto não estavam cientes disso e sentiram-se condutores do destino do grupo.

### **3.2. ELEMENTOS ESTRUTURAIS DE UMA COMUNIDADE DE PRÁTICA**



As CdP surgem de relações e situações que envolvem as pessoas diariamente. Elas são uma parte integral da nossa vivência diária que aparecem informalmente, e raramente possuem um foco explícito além de não possuírem um nome específico que as caracterize. Para uma CdP nascer não existe uma necessidade de proximidade geográfica. Em algumas organizações existe uma

proximidade geográfica considerável, onde as pessoas trabalham no mesmo ambiente, por vezes sem paredes que as separem, mas mesmo assim não existe um fluxo de informações considerável que facilite a prática [Wenger, 1998]. Para que haja uma CdP existem três características fundamentais [Wenger, 1999; Wenger, McDermott, Snyder, 2002]:

➤ **Domínio**: ou seja, o domínio de conhecimento que dá aos seus membros um senso de empreendimento comum e os mantém juntos. Uma CdP não é meramente um clube de amigos ou uma rede de conexões entre pessoas. Tem uma identidade definida por um domínio que é partilhado. Estar numa comunidade implica um compromisso com o domínio, e conseqüentemente uma competência que distinga membros de outras pessoas. O domínio é o que define a identidade da comunidade e inspira a participação dos seus membros. Uma comunidade deve perguntar a si mesmo:

- ✓ Quais os tópicos que realmente interessam?
- ✓ Como é que o domínio está conectado com a estratégia da empresa?
- ✓ O que podemos ganhar com o domínio escolhido?
- ✓ Qual o tópico principal do domínio e quais as perguntas chaves?
- ✓ Estamos preparados para liderar e promover o desenvolvimento do domínio?
- ✓ Que tipo de influências queremos ter?

Todas estas questões ajudam uma comunidade a desenvolver um entendimento partilhado do domínio, a encontrar a sua legitimidade dentro da organização e a fortalecer a paixão dos seus membros;

➤ **Comunidade**: em pesquisa dos interesses no seu domínio, os membros participam em actividades conjuntas e discussões, ajudam-se uns aos outros e partilham informações. Assim sendo eles formam uma comunidade em torno do seu domínio e constroem relacionamentos. Esta é a estrutura social que desenvolve respeito e confiança recíproca. Os elementos da comunidade precisam de atenção, organização e estímulo, e para isso devemos responder às seguintes perguntas:

- ✓ Que funções vão ter os seus membros?
- ✓ A comunidade reúne-se com que regularidade, e como se vão conectar numa base regular?

- ✓ Que tipos de actividades irão gerar desenvolvimento sustentado?
- ✓ Como é que a comunidade contrapõe as necessidades dos diversos membros?
- ✓ Como é que os membros reagem ao conflito?
- ✓ Como é que novos membros são introduzidos na comunidade?

Todas estas questões ajudam uma comunidade a encontrar maneiras de operar, construir relações e crescer. Um Website não é uma CdP. Ter o mesmo trabalho, ser estudante de uma universidade não faz uma CdP a menos que os seus membros interagem e aprendam juntos. Mas os membros de uma CdP não trabalham, necessariamente, juntos numa base diária. Os impressionistas, por exemplo, encontram-se em cafés e estúdios de pintura para discutir o estilo de pintura que inventaram. Estas interações são essenciais para se ter uma CdP, mesmo que pintem sozinhos;

⇒ **Prática**: uma CdP não é simplesmente uma Comunidade de Interesse (CdI), os seus membros desenvolvem um conjunto partilhado de recursos para resolver os problemas recorrentes da prática em questão. A prática é o conjunto de cenários, experiências, ideias, ferramentas, informação, estilos, linguagem, histórias e documentos sobre a qual a comunidade vai actuar. Qualquer comunidade com interações num determinado domínio, mais cedo ou mais tarde desenvolve uma prática. Para tal acontecer tem de se ter em conta algumas questões:

- ✓ Que conhecimento se deve partilhar, desenvolver ou documentar?
- ✓ Que tipos de actividades de aprendizagem se devem organizar?
- ✓ Como deve ser organizado o repositório afim de reflectir a prática existente entre os membros, bem como o seu fácil acesso?
- ✓ Quando devem ser estandardizados os processos?
- ✓ Que projecto de desenvolvimento deve a comunidade empreender?
- ✓ Onde se encontram as fontes de conhecimento e benchmark fora da comunidade?

Estas são o tipo de perguntas que ajudarão a um comunidade, intencionalmente transformar-se num recurso eficaz de conhecimento para os seus membros.

Desenvolver um modelo de CdP com base nestes três elementos não é unicamente um exercício teórico. Ao estarmos a definir qual o domínio, a comunidade e a prática, estamos a clarificar a definição de CdP, como sendo uma estrutura social. Estes

elementos fornecem meios para compreender qual a participação que cada membro irá ter – alguns membros poderão estar mais interessados na comunidade do que nos aspectos da prática em si. Os três elementos guiam todos os esforços que a comunidade desenvolve, indicando as várias áreas em que é necessário evidenciar, com o intuito de promover uma comunidade saudável [*Wenger, McDermott, Snyder, 2002*].

Nem sempre uma comunidade é uma CdP. Por exemplo temos um bairro, que geralmente é denominado como sendo uma comunidade, mas usualmente não é uma CdP. Juntos os termos comunidade e prática referem-se a um tipo específico de estrutura social com um propósito muito específico. Fornecendo alguns contrastes com outras estruturas, as mais familiares ajudarão a esclarecer as diferenças sobre as CdP como estruturas do conhecimento [*Wenger, McDermott, Snyder, 2002*].

As CdP, os grupos de trabalho formais, as equipas, e as redes informais são importantes na medida em que se complementam. Em seguida é apresentado uma tabela resumo com algumas características, para se perceber quais as diferenças entre eles [*Wenger, Snyder, 2000*]:

	<i>Qual o propósito?</i>	<i>Quem Pertence?</i>	<i>O que as mantém juntas?</i>	<i>Quanto tempo duram?</i>
<b>CdP</b>	Criar, expandir e trocar conhecimento, bem como desenvolver capacidades individuais	Auto selecção baseado na perícia ou na paixão para um determinado tópico	Paixão, compromisso, e identificação com o grupo	Enquanto houver interesse em manter o grupo
<b>CdI</b>	Estar informado	Quem estiver interessado	Acesso à informação	Evolui e termina organicamente
<b>Grupos de trabalho formal</b>	Entregar um produto ou um serviço	Todos os membros que dependem do gestor do grupo	Exigências de trabalho e objectivos comuns	Até à seguinte reorganização
<b>Equipas de projecto</b>	Realizar uma tarefa específica	Pessoas com capacidades para realizar a tarefa	Os objectivos do projecto	Até terminar o projecto
<b>Redes informais</b>	Receber e passar informação	Amigos e em conhecimentos do negócio, isto é, amigos de amigos	Necessidades e relacionamentos mútuos	Até existir uma razão para as pessoas se conectarem

*Tabela 6: Distinção entre CdP e outras estruturas*

Nas três características e nesta tabela foi introduzido a expressão CdI que não é o mesmo que CdP. Segundo Ana Neves as CdP são constituídas por pessoas que partilham uma actividade e que se reúnem para discutir aspectos com ela relacionados. Essa actividade pode ser [Neves, 2002]:

- ➔ A sua principal ocupação (uma CdP de médicos de Medicina Geral);

- Algo que fazem no curso da sua actividade principal, uma CdP sobre SIDA onde participam médicos de Medicina Geral que tratam doentes seropositivos, psicólogos, etc;
- Algo que fazem nas suas horas de lazer (uma CdP de pessoas que fazem jardinagem nas horas livres).

Por seu lado as CdI são grupos de pessoas que se reúnem para discutir assuntos, actividades do seu interesse sem que, necessariamente, participem activamente nesse assunto ou actividade [Neves, 2002]. Etienne Wenger, faz a distinção dizendo que uma CdP sobre cinema seria constituída por actores, realizadores, produtores, etc. Uma CdI sobre cinema iria incluir os amantes do cinema que sabem tudo sobre o Robert de Niro e a Julia Roberts mas que nunca participaram num filme [Wenger, 2002]. Wenger define CdI como sendo um grupo de pessoas que partilha um interesse comum e estão conectadas umas às outras através de interesses e não por meio do desenvolvimento de uma prática comum ou da partilha de uma determinada área do conhecimento [Wenger, 1999].

A prática reside numa comunidade de pessoas e nas relações de compromisso mútuo. Os membros de uma CdP trabalham juntas, olham umas pelas outras, conversam entre si, trocam informações e opiniões sendo directamente influenciados pelo entendimento mútuo como uma questão de rotina [Wenger, 1998].

Wenger demonstra que o desenvolvimento da prática leva algum tempo, mas o que define uma CdP na sua dimensão temporal não é apenas uma questão de quanto tempo, mas uma questão da sustentação do compromisso e busca de uma tentativa mútuo para partilhar uma aprendizagem significativa. Desta perspectiva, podemos afirmar que as CdP podem ser pensadas a partir de histórias partilhadas de aprendizagem [Wenger, 1998], e para que a prática nestas comunidades seja um processo de interacção, os seus membros realizam tarefas conjuntas, negociam novos significados e aprendem uns com os outros a partilhar as suas competências com as novas gerações.

### 3.3. PRINCÍPIOS PARA CULTIVAR COMUNIDADES DE PRÁTICA

**A** natureza orgânica das CdP desafia-nos a delinear elementos, de forma clara, com o objectivo de produzir dinamismo ao invés de tentarmos conduzir as CdP a resultados pré-determinados. Não podemos tratar as CdP como simples estruturas organizacionais, mas sim como estruturas orgânicas com todas as características peculiares a elas. Para lidar com este desenvolvimento orgânico, projectaram-se sete princípios básicos com o intuito de gerar o dinamismo necessário para cultivar CdP nas organizações [Wenger, McDermott, Snyder, 2002]; [Terra, 2003b]:

1. **Desenhar a Comunidade de Prática pensando na sua evolução:** Ou seja, permitir que novas pessoas se envolvam e que novos conhecimentos sejam explorados. A ideia não é impor uma estrutura fechada mas possibilitar que uma comunidade se desenvolva e cresça. Sendo as CdP uma estrutura dinâmica por natureza, o seu planeamento deverá reflectir uma certa adaptabilidade. Aceitar que haverá diferentes níveis de actividades e diferentes tipos de apoio serão necessários durante a vida da CdP. A chave para este ponto está na combinação de elementos que ajudem a acelerar o processo de desenvolvimento das comunidades;
2. **Proporcionar um diálogo aberto entre as perspectivas internas e externas:** Um bom planeamento requer sempre uma perspectiva interna familiarizada com o tipo de actividades que se praticam. Contudo uma perspectiva externa pode auxiliar os membros a observar os seus próprios mecanismos e se necessário, ajudar a adoptar outro tipo de ferramentas/procedimentos. Tentar incentivar discussões entre os membros da comunidade e fora da comunidade sobre objectivos que se podem atingir. Este segundo princípio possibilita que o potencial estratégico das CdP seja delineado. Por exemplo estimular ligações com comunidades da organização ou de outras organizações;
3. **Prover níveis diferentes de participação:** Em qualquer comunidade existem diferentes níveis de participação. Algumas pessoas serão mais activas na comunidade e outras serão mais passivas mas mesmo estas ganham, através de introspecções e conhecimentos. Segundo este princípio, deveremos aceitar que a

aprendizagem e os contributos de cada pessoa ocorram a diferentes níveis. Assim todos terão um papel importante baseado nos seus compromissos e interesses. Não obstante o nível de participação, todos os membros devem ser avaliados;

4. **Desenvolver actividades públicas e privadas:** Os membros de uma comunidade interagem publicamente e privadamente. Relações criadas durante encontros informais e relacionamentos de pessoa para pessoa são a finalidade destas comunidades. Actividades formais e espaços para discussões são necessários para ajudar os seus membros a terem a sensação de pertencerem à comunidade. Actividades públicas referem-se a encontros oficiais, organizados para todos os membros de uma comunidade enquanto que as actividades privadas se referem a relações de um para um. A chave para projectar uma comunidade está em orquestrar actividades em espaços públicos e privados. Ambas estas visões são importantes para uma CdP;
5. **Focar na acumulação de valor:** O verdadeiro valor de uma comunidade pode emergir à medida que se amadurece e desenvolve. Os membros da comunidade devem ser bastante explícitos sobre o valor que está a ser criado e entregue. No início isto pode ser útil para ajudar os membros a compreender melhor as CdP. Com o passar do tempo, o valor deverá ser cada vez mais evidente e deverão ser tomadas medidas concretas para a sua colecta. O foco no valor permite que a comunidade se mantenha relevante para a organização. Para os seus membros as comunidades devem oferecer valor ou então estes perdem o incentivo que têm para a participação;
6. **Combinar ambiente familiar e desafiador:** Actividades e lugares familiares criam entre os membros um nível de conforto que os incentiva a participar mais activamente na comunidade. À medida que as comunidades amadurecem, elas estabelecem formas de convivência mais familiares. Introduzir novas ideias que ajudem a pensar estimula as pessoas a serem mais unidas e a não perder o interesse pela comunidade;
7. **Criar um ritmo próprio para a comunidade:** Tal como a vida das pessoas também as comunidades têm o seu ritmo. As actividades deverão ser regulares, com uma frequência que evite a sensação de sobrecarga, para assim se conseguir pontos de convergência. Esta regularidade incentiva as pessoas a

regressar em vez de, gradualmente, se afastarem da comunidade. O ritmo da comunidade é o melhor indicador da sua vivacidade;

Estes princípios não são considerados receitas prontas a usar, mas ajudam-nos a compreender como estes elementos interagem uns com os outros. Fazendo com que estes princípios sejam explicitados torna-os também mais flexíveis e imprevisíveis [Wenger, McDermott, Snyder, 2002]. Ainda de realçar os autores José Terra e Cindy Gordon que no livro “*Portais Corporativos: a revolução na Gestão do Conhecimento*”, acrescentam mais dez princípios baseados na sua própria pesquisa e experiência prática, que iremos em seguida enunciar. São eles [Terra, Gordon, 2002]:

- ⇒ Valorizar a comunicação oral;
- ⇒ Desenvolver regras de participação para a comunidade;
- ⇒ Permitir a criação de comunidades centralizadas e descentralizadas;
- ⇒ Desenvolver mapas de especialização e garantir que os perfis dos utilizadores estejam actualizados;
- ⇒ Reconhecer níveis diferentes de participação;
- ⇒ Liderar pelo exemplo;
- ⇒ Criar, treinar e motivar um grupo nuclear de pessoas que irão “gerir” a comunidade;
- ⇒ Estabelecer um sentimento de identidade para a comunidade;
- ⇒ Promover os sucessos da comunidade;
- ⇒ Monitorizar o nível de actividade e satisfação.

### 3.4. CICLO DE VIDA DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA

**O**s organismos, como é do conhecimento de todos, nascem, crescem, amadurecem e morrem. Também as CdP passam por fases idênticas, pois não nascem no seu estado mais desenvolvido, passando por um ciclo natural de crescimento e desenvolvimento, desde o seu nascimento até à sua morte [Wenger, McDermott, Snyder, 2002]. As CdP são partes vivas de uma organização e precisam de ser cultivadas. Como plantas, crescem e desenvolvem-se sozinhas, mas para isso necessitam de solo, água e luz apropriados.

Os ciclos de vida das CdP bem como os seus respectivos estádios foram definidos e desenvolvidos por Richard McDermott, Bill Snyder e Etienne Wenger. Estes autores identificaram três fases de vida, que incluem cinco estádios, que representam o ciclo de vida de uma CdP.

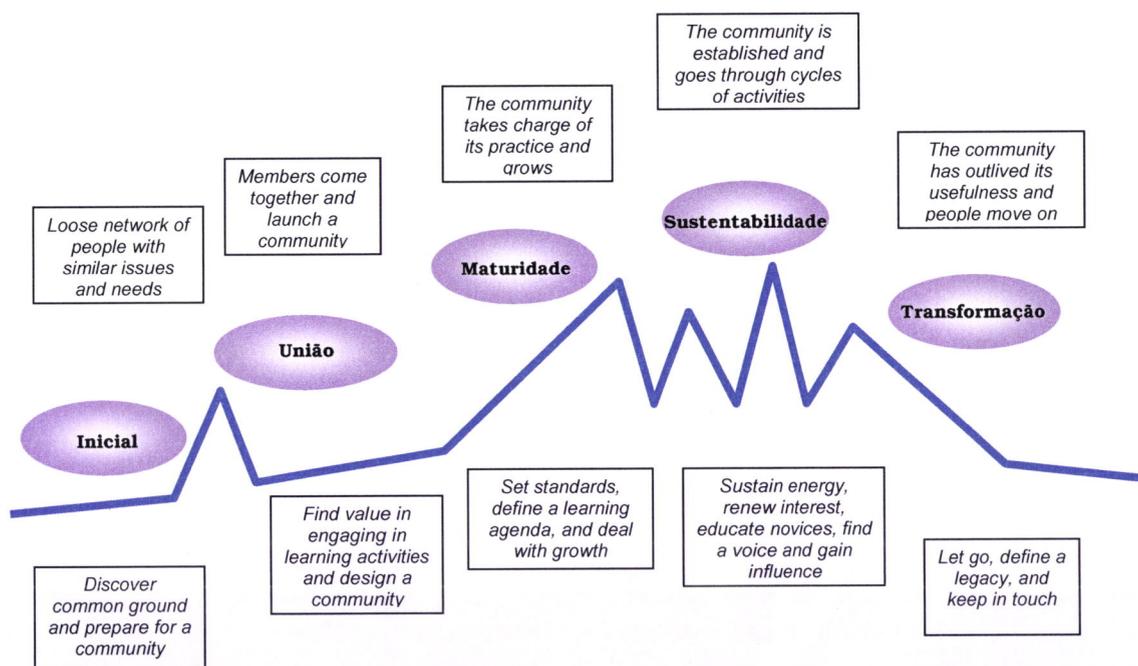
Da fase inicial – onde a comunidade não passa de uma paixão ou desejo, a comunidade é lançada oficialmente, o que gera a entrada de novos membros. Em seguida na fase de União começam a surgir as primeiras tensões entre a necessidade de gerar valor rapidamente e de deixar que a comunidade siga como um projecto de longo prazo. É neste ponto do ciclo de vida das comunidades que várias delas desaparecem. Resolvidas estas primeiras tensões, a comunidade segue de forma crescente até atingir um estágio de amadurecimento. Ao atingi-lo, novas tensões surgem principalmente relacionadas a foco no seu domínio ou expansão e crescimento. Novamente aqui encontramos outro ponto crucial para as comunidades, o que faz com que muitas desapareçam repentinamente. Passado este ponto, as comunidades passam a ter uma organização mais sólida e passam para a fase de simplesmente administrar suas actividades. Aqui o grande desafio é manter o ritmo passando por mudanças de membros, tecnologia e relações com a organização. Com o passar do tempo, no entanto, a comunidade depara-se com uma nova tensão: evoluir para outros domínios ou deixar que encontre naturalmente seu fim.

Segundo Etienne Wenger, Richard McDermott e Bill Snyder os estádios resumidos anteriormente reúnem-se em três grandes categorias [*Wenger, McDermott, Snyder, 2002*]:

- **Formação (Inicial e União)**: Nesta fase as redes existentes na organização são descobertas. As CdP começam como redes soltas, tendo a potencialidade de se conectarem e assim possuem um papel importante dentro da organização. São formalizadas as bases, isto é, definido o domínio, o relacionamento entre membros, e a identificação das necessidades comuns de conhecimento. À medida que estas relações evoluem os seus membros tornam-se numa comunidade. Inicialmente o foco é centrado na criação de valor;
- **Integração (Maturidade e Sustentabilidade)**: Nesta fase, existe um foco de partilha dos conhecimentos centrais da comunidade bem como na necessidade

de admitir novos membros. Ferramentas e métodos são desenvolvidos exclusivamente para a comunidade. À medida que amadurecem, as comunidades atravessam ciclos de actividade elevados e baixos. Novas ideias são bem vindas à medida em que a comunidade evolui para outros estádios;

- **Transformação (Transformação)**: Neste estádio a comunidade pode desvanecer ou mesmo acabar. Por vezes um evento dramático requer transformações radicais. Isto pode significar que a comunidade se tornou redundante, ou que este estádio seja o começo de uma nova comunidade. Outras possibilidades incluem a fusão com outras comunidades ou tornarem-se formais, através de uma institucionalização.



Fonte: Adaptado de [Wenger, 1999]

**Figura 4: Estádios de desenvolvimento (Ciclo de Vida) de uma Comunidade de Prática**

### 3.4.1. INICIAL

**A**s comunidades começam a existir como pequenas redes de pessoas com questões e necessidades semelhantes. Nessa fase, os indivíduos descobrem objectivos e interesses comuns e começam as discussões para a formação de uma nova comunidade. O principal papel da organização nesta fase é identificar estes grupos e ajudá-los a constituir-se como uma CdP. Outra maneira de actuar seria primeiro estabelecer, a partir da estratégia, domínios de conhecimento que são fundamentais para enfrentar problemas críticos do negócio ou ampliar seu nível de conhecimento, para só depois identificar as pessoas.

A organização deve mostrar os ganhos de curto e longo prazo que tanto a organização quanto os indivíduos obterão com a formação de comunidades para assim ganhar o seu compromisso. Além disso, a organização deve ajudar a estabelecer o escopo do domínio de conhecimento, que deve ser ao mesmo tempo importante ao negócio e apaixonante para os membros. O domínio também deve ser suficientemente abrangente para trazer novos membros e ideias, mas suficientemente estrito para despertar o interesse nos tópicos discutidos.

Também é necessário encontrar pessoas e especialistas interessados pelo tópico e construir relacionamentos entre os membros. Identificar causas comuns de conhecimento em suas práticas e começar por um assunto ou um projecto, auxilia o sucesso inicial.

Principalmente nessa primeira fase, a comunidade torna-se mais dependente da actuação de um líder, que é quem direccionará a construção dos valores da comunidade, estimulando a participação, colaboração e troca de conhecimentos. O seu papel é construir redes de confiança entre os membros para que a comunidade possa se consolidar e alcançar as outras fases.

### *Elementos Estruturais – Planear a CdP*

<b>Domínio</b>	À medida que a comunidade emerge, o domínio é definido de modo a que seja do interesse dos seus membros e que esteja alinhado com questões importantes para a organização;
<b>Comunidade</b>	Encontrar pessoas que possam beneficiar da partilha de conhecimento e de participarem em redes mais formais;
<b>Prática</b>	Identificar necessidades de conhecimento comuns.



### *Desafio*

- Descobrir redes existentes e os problemas que discutem;
- Visualizar novas possibilidades, tais como membros, tópicos, etc.



### *Plano de Trabalho*

- Determinar a intenção primária da comunidade:
  - ⊕ Ajuda mútua nos problemas de trabalho diários;
  - ⊕ Desenvolver e disseminar as boas práticas;
  - ⊕ Desenvolver ideias bastante inovadoras.
- Definir o propósito e o assunto do domínio:
  - ⊕ Tópicos importantes para o negócio;
  - ⊕ Os membros têm paixão sobre que assuntos;
  - ⊕ O escopo deverá ser suficientemente abrangente para se ter ideias novas e suficientemente estrito para elevar o interesse no tema;
- Construir bases para a acção;
- Identificar coordenadores e líderes;
- Entrevistar possíveis membros;
- Conectar membros da comunidade;
- Criar um projecto preliminar para a comunidade.

### 3.4.2. UNIÃO

**N**esta segunda fase a comunidade começa a tornar-se mais activa, as pessoas começam a identificar o valor de se tornarem seduzidas pelas actividades de aprendizagem, e a comunidade e as suas fronteiras começam a ser moldadas. A comunidade precisa negociar com a organização o seu reconhecimento e relação com o contexto estratégico, para que ela possa obter o suporte necessário durante a sua existência. Além disso, é preciso que se torne claro, para as pessoas, como é que as comunidades se encaixam no dia-a-dia da empresa e é necessário que a sua participação seja reconhecida pela organização para que elas se sintam motivadas a participar.

Outra prática que pode facilitar a continuidade do projecto é o mapeamento do fluxo e das relações entre os conhecimentos, pois assim na próxima fase quando as pessoas começaram a aderir à comunidade, elas irão possuir uma rápida e fácil visualização de todas as suas possibilidades dentro da comunidade, podendo assim decidir se desejam ou não fazer parte dela.

### *Elementos Estruturais – Cultivar a CdP*

<b>Domínio</b>	Estabelecer o valor de partilhar conhecimento sobre um determinado tópico;
<b>Comunidade</b>	Desenvolver relações pessoais e relações de confiança;
<b>Prática</b>	Descobrir que tipo de conhecimento deverá ser partilhado e como será partilhado;



### *Desafio*

- Inculir confiança;
- Entregar algum valor no imediato.



### *Plano de Trabalho*

- Construir uma base para os membros da comunidade:
  - Benefícios de contribuir;
  - Valor de aprender com outras experiências.
- Lançar a comunidade:
  - Eventos altamente visíveis;
  - Discretamente, sem grandes alaridos.
- Iniciar eventos e criar espaços da comunidade:
  - Encontros semanais, teleconferências, eventos na World Wide Web;
  - Estabelecer um sentido de familiaridade;
  - Criar um ritmo diário para os membros da comunidade.
- Legitimar coordenadores;
- Construir conexões entre membros nucleares;
- Encontrar ideias, introspecções e práticas que compensam ser partilhadas;
- Organização de documentos sensíveis para a comunidade;
- Identificar oportunidades para prover valor;
- Seleccionar quais os gestores da comunidade.

### 3.4.3. MATURIDADE

**U**m erro frequente das organizações que incentivam CdP é acharem que não precisam dar grande suporte para estas quando atingem o estágio da maturidade. Este pode ser (e na maioria das vezes acaba sendo) um dos principais motivos para a queda de actividade de muitas comunidades que atingem essa fase. A comunidade, neste estágio, ganha respeito e reconhecimento da organização como um todo e começa a ter um crescimento sustentável do número de membros. Isso poderia ser o suficiente para a empresa pensar que esta fase de maturidade é um tempo de estabilidade e que podem aos poucos, deixar de dar suporte. Como pessoas, as comunidades mudam e crescem durante a sua maturidade bem como na sua formação. Tal mudança é ainda mais complexa uma vez que se aumenta a responsabilidade e também a diversidade entre os membros.

Uma comunidade que antes não passava de pequenos encontros informais pode agora contemplar um grande número de colaboradores, agregando diversas comunidades. Assim, sofrem uma grande expansão simultânea do seu domínio, dos seus membros e principalmente das suas práticas. As necessidades de cada membro são cada vez mais diferenciadas entre si, principalmente na dualidade formada entre novos membros e membros antigos. É necessário assim, estar sempre reavaliando o escopo do domínio e suas fronteiras de conhecimento. A tensão entre os membros pode ser bem forte. As comunidades nesta fase necessitam de reorganizações, nascendo a necessidade de um grande suporte da organização.

Como grandes desafios, desta fase podemos destacar algumas necessidades. O grande crescimento do número de membros traz a necessidade de uma maior rotina dos processos de entradas, de modo a diminuir as barreiras para novos membros. Consequentemente, a comunidade precisa de criar um repositório de conhecimento bem organizado, de modo a facilitar o acesso a discussões passadas, não ocorrendo a duplicação da informação. Neste ponto, é sugerida a definição de papéis específicos dentro da comunidade para esta função, como bibliotecários, além de ferramentas tecnológicas que facilitem a recolha da informação.

Além disso, a comunidade deve reafirmar o seu foco estratégico, não caindo para assuntos mais básicos já discutidos no passado. Os coordenadores precisam neste ponto estar conectados com os membros de modo a garantir que suas necessidades se continuem a cruzar.

### *Elementos Estruturais – Treinar a CdP*

<b><i>Domínio</i></b>	Definir qual o papel na organização e o relacionamento com outros domínios;
<b><i>Comunidade</i></b>	Definir e gerir novos e mais amplos limites da comunidade, sem distração sobre o propósito principal desta;
<b><i>Prática</i></b>	Organização do conhecimento da comunidade;



### *Desafio*

- Foco em interesses internos mais precisamente em tópicos essenciais;
- Expandir a comunidade a novos membros.



### *Plano de Trabalho*

- Identificar possíveis falhas no domínio de conhecimento e desenvolver uma agenda de aprendizagem;
- Definir o papel da comunidade na organização;
- Redefinir os limites da comunidade;
- Criar uma rotina de entrada de requerimentos e processos;
- Medir o valor da comunidade;
- Manter o foco da diferença;
- Construir e organizar um repositório de conhecimento;

### 3.4.4. SUSTENTABILIDADE

**N**esta fase a comunidade já não possui um compromisso tão intenso dos seus membros, mas ela continua viva como centro de conhecimento, e principalmente através dos contactos pessoais ainda existentes e da prática partilhada durante as outras fases. É justamente por esse motivo que a comunidade não pode ser deixada de lado.

Neste momento é importante mantê-la através de acções que dêem motivação para os membros continuarem envolvidos e que procurem o equilíbrio entre a abertura da comunidade para novas ideias e o conhecimento já consolidado. Para conseguir lidar com estas questões a organização deve agir em duas frentes.

A primeira frente diz respeito à renovação e legitimação da comunidade, através da entrada de novos membros, da criação de grupos para discutir rumos a seguir pela comunidade, do recrutamento activo de novas pessoas para o grupo nuclear de especialistas, do desenvolvimento de novas lideranças, do acompanhamento do ingresso de novos membros e, principalmente, através da reafirmação da importância estratégica para a organização formal, e sua capacidade de participar da definição dos rumos que ela pode percorrer.

A segunda frente é procurar o equilíbrio entre as ideias já assimiladas e as novas. Para isso é interessante criar relacionamentos e benchmarks fora da organização, trazendo novas perspectivas, novas discussões e motivando os membros a retomarem os estudos de pontos tomados como consenso para a comunidade.

### *Elementos Estruturais – Preservar a CdP*

<b><i>Domínio</i></b>	Manter a relevância do domínio e ter voz dentro da organização;
<b><i>Comunidade</i></b>	Manter um tom e um foco bastante vivos;
<b><i>Prática</i></b>	Manter a comunidade saudável;



### *Desafio*

- Posse de ferramentas e métodos desenvolvidos internamente;
- Abrir a comunidade a novos membros.



### *Plano de Trabalho*

- Institucionalização da comunidade;
- Rejuvenescimento de ideias, membros e práticas da comunidade;
- Organizar workshops sobre o rejuvenescimento da comunidade;
- Recrutamento activo de novos membros para o grupo nuclear;
- Desenvolver uma nova liderança;
- Membros tutores;
- Procurar relacionamentos e benchmarks fora da organização;

### 3.4.5. TRANSFORMAÇÃO

**A**o longo da existência da comunidade, novos interesses surgiram e novos laços formaram-se entre as pessoas, e inclusive entre comunidades. É natural que a motivação e o empenho das fases iniciais não seja o mesmo, pois novos caminhos tendem a ser criados. Nesta fase, a comunidade não é essencialmente importante na vida de seus membros, mas ainda é reconhecida como parte de suas identidades, através de histórias, da preservação dos seus artefactos e da reunião de documentos que ressaltem a sua existência.

O papel da organização nesta fase é o de preservar a memória da comunidade, através de histórias, documentos, discussões e artefactos produzidos ao longo do processo. Além disso, a organização deve dar o suporte necessário para que os seus membros continuem em contacto, através de reuniões periódicas e da manutenção do seu espaço virtual.

Por fim, a organização deve facilitar e direccionar a saída dos membros da comunidade, oferecendo novas oportunidades e temas, aproximando pessoas com interesses ou problemas semelhantes para a formação de novas comunidades.

#### *Acabar e Planear a CdP*

- Simplesmente desaparecem;
- Morrem ao tornarem-se num grupo social;
- Dividem-se em comunidades distintas;
- Fundem-se com outras comunidades;
- Tornam-se institucionalizadas;

### 3.5. CRIAÇÃO/ADOPÇÃO DE UM MODELO DE CDP

**C**riar uma CdP não requer muitos conhecimentos de tecnologia, tal como se pode observar da leitura do Capítulo II e do Capítulo III. Para se criar uma CdP temos de perceber quais as suas características específicas, quais as características da organização em causa e nomeadamente o seu ciclo de vida. Cada fase deste ciclo de vida precisa de cuidados próprios para que a organização e os seus membros possam tirar o melhor proveito possível.

Os estágios definidos posteriormente não são necessariamente sequenciais, podendo ocorrer simultaneamente e/ou paralelamente se tivermos em conta a entrada de novos membros na comunidade. Também o nível de participação e de envolvimento podem variar segundo a periodicidade e a intensidade da comunidade. Assim sendo e da revisão de literatura aqui apresentada propõe-se o seguinte Modelo de dinamização de CdP na âmbito da Saúde, adaptado e apoiada no Modelo de CdP do Departamento da Marinha dos Estados Unidos da América:

1. **Concepção:** Na fase da concepção perguntamos o porquê de iniciar a criação de uma CdP. Este esforço poderá partir de um profissional que observa um potencial valor numa possível colaboração dentro de um determinado domínio. Poderá também acontecer que um determinado grupo de responsáveis, vejam uma necessidade de promover a partilha de conhecimento dentro do domínio definido. Pretende-se expandir o conhecimento de um grupo pequeno de pessoas para um universo mais alargado de profissionais, da mesma área de interesse. Poderá existir alguma disputa de poder motivada pelo desejo de controlo. Mas nesta fase, se estiver claro e bem definido para todos qual o motivo inicial da criação da comunidade, qual a necessidade motivadora e qual a abrangência da comunidade, poderá haver uma sinergia positiva, da qual até pode surgir uma liderança aberta. No início, as pessoas, tentam perceber quais as ideias inerentes à criação de uma comunidade. Muitas comunidades não sobrevivem a esta fase inicial. Na fase da Concepção é comum que preconceitos incorrectos e expectativas irreais, sobre possíveis resultados se tornem um obstáculo para a

germinação de uma CdP. A liderança deve ser atribuída aos que têm visão e capacidade de lançar esta oportunidade para um patamar de sucesso;

2. **Conexão de Pessoas:** Quem pode pertencer a esta comunidade? Determinado o grupo nuclear da CdP, estes podem ajudar na procura e no envolvimento de novos membros, para aumentar o número de participantes activos nas discussões sobre o domínio da CdP. A comunidade cresce quando os seus membros têm um desejo nato de aprender e o interesse mútuo em conectarem-se com outros profissionais que partilham os mesmos interesses. Devemos dar especial importância aos recursos físicos para que os membros da comunidade interagem entre si. Nestes recursos podemos incluir os espaços para reuniões ou então o aproveitamento das potencialidades da Internet (Intranet, e-mail, etc). Na fase da conexão das pessoas, a falta de suporte por parte da organização poderá levar ao lento desenvolvimento da comunidade. Se verificar-se suporte directo e activo a conexão tenderá a perpetuar-se, podendo mesmo levar ao aumento de actividades da parte dos membros da comunidade. Em estilo de síntese podemos dizer que a comunidade deve focar as suas atenções no interesse comum de aprendizagem e no respeito mútuo entre os seus membros;
3. **Partilha de Know-How:** Este estágio aparece quando os membros da comunidade percebem qual o valor de encontrar respostas para determinadas questões. Que informação e conhecimento se devem partilhar? Nesta fase a comunidade poderá ser extremamente sensível à falta de abertura das pessoas à partilha de know-how. A falta de conhecimento dos membros sobre os temas de interesse e também a falta de tempo de dedicação, são outros dos obstáculos que poderemos apontar. Para superar estas dificuldades, a comunidade deve explorar com clareza os benefícios pretendidos, aproveitando a existência de uma linguagem comum, criando um ambiente favorável com base nos processos e ferramentas disponíveis;
4. **Cooperação:** A partir daqui a comunidade entra na fase de cooperação, onde se procura responder à seguinte questão: Onde podemos criar impacto dentro da organização? Neste estágio os membros da comunidade poderão encontrar obstáculos tais como, a acumulação de mensagens, o excesso de formalidade e, eventualmente, um ambiente hostil. Para os superar é preciso reforçar os interesses comuns e a sinergia, tendo o cuidado para que seja fácil o acesso à comunidade e à sua base de conhecimentos;

5. **Criação de Conhecimento:** Este estágio compromete os membros a não só partilhar, mas também a criar conhecimento, tarefa esta, que implica uma capacidade fora do normal e que distingue as CdP de qualquer grupo de trabalho ou equipa. Com um sentido único de progressão os membros deparam-se com a seguinte questão: O que podemos criar de novo? Após partilharem o que sabem os membros terão a necessidade de desenvolver ideias inovadoras para garantirem a continuidade da comunidade. Na fase de criação de conhecimento, os obstáculos que apontamos como possíveis são a existência de agendas dos membros, o medo da novidade e o estabelecimento do termo propriedade. A superação deverá passar pela criatividade e uso da imaginação, procurando uma interacção dinâmica na comunidade. Se os membros temem a inovação e hesitam em avaliar quais os limites da CdP, então o valor da comunidade será extremamente reduzido;
6. **Renovação.** A última fase do ciclo de vida é o da renovação, em que a comunidade decide se continua, se vai ser dividida ou se será extinta, ou seja, temos de definir qual o rumo que queremos para a nossa comunidade? Se o grau de participação dos membros for cada vez menor, existe capacidade para recriar um novo tipo de compromisso? Os problemas comuns nessa fase são as descontinuidades e a mudança de prioridade. É preciso que haja reconhecimento e capitalização dos resultados da aprendizagem contínua, e também é necessário um suporte organizacional. Apesar do fluxo de entrada e de saída de membros facilitar a criação de novas ideias e a disseminação do conhecimento pela organização, também é certo que quando este fluxo é em demasia as opções para a renovação tornam-se limitadas. Este poderá ser o ponto de viragem nas actividades da comunidade.

(Ver modelo de dinamização de Comunidade de Prática proposto na página seguinte)

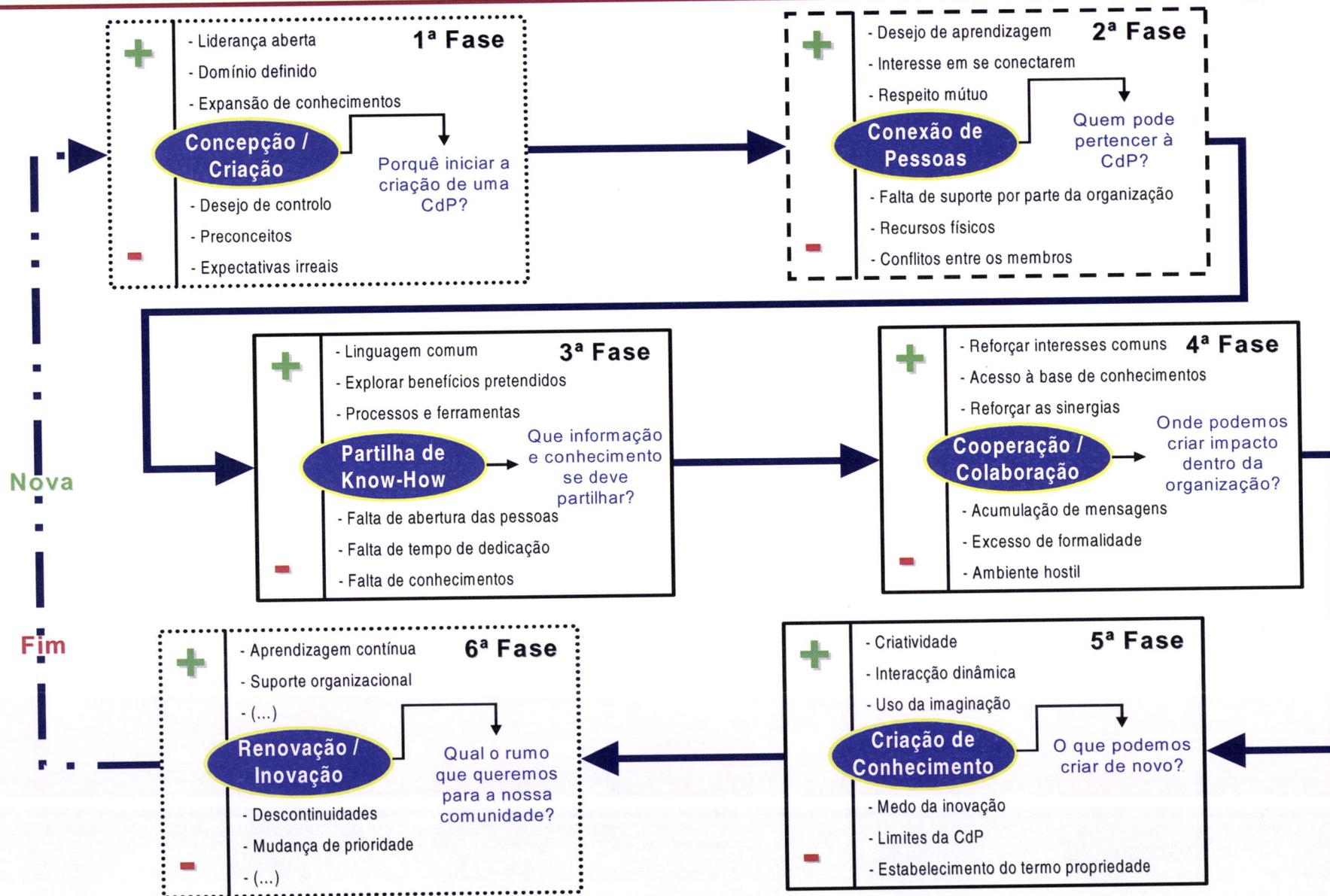


Tabela 7: Modelo de dinamização de Comunidades de Prática

**Capítulo IV*****Dinamização de CdP  
no sector da Saúde:  
Caracterização do Estudo  
e Análise dos Dados***

## 4.1. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

O presente estudo caracteriza-se por ser uma investigação qualitativa e interpretativa, visto pretender-se compreender e explicar fenómenos sociais e culturais que acontece na organização em estudo. Pesquisas que adoptam este tipo de método expõem não só a complexidade dos relacionamentos sociais entre seres humanos, mas também e principalmente a imprevisibilidade e a originalidade criadora destas mesmas relações [Rocha, 2001].

Dado a natureza da investigação deu-se preferência, nesta dissertação, ao método de estudo de caso, que é fortemente indicado para investigadores isolados, visto proporcionar uma oportunidade para estudar, de forma mais aprofundada, um determinado aspecto de um problema [Bell, 1997]. O estudo de caso é recomendado quando o conhecimento sobre dado assunto é reduzido e se está a propor um passo inicial para compreensão da realidade [Rocha, 2001]. A grande vantagem deste método consiste no facto de permitir ao investigador a possibilidade de se concentrar num caso específico ou situação e de identificar, ou tentar identificar, os diversos processos interactivos em curso [Bell, 1997].

Através do estudo de caso reúnem-se factos relativos a situações sociais ou então a combinações de factores inter-relacionais, para descrever processos sociais e estudar a conduta individual, analisando e comparando casos, com o objectivo de se fazerem generalizações ou mesmo formular princípios. O estudo de caso é uma metodologia de investigação especialmente indicada quando as questões de pesquisa são do género como/porquê [Yin, 1994]. O estudo de caso é um notável instrumento para construir teoria, e além disso é indicado para investigações de problemas provenientes das áreas sociais e empresariais [Harrison, Freeman, 1999].

Todos os valores que serão apresentados seguidamente não carecem de conclusões por parte do autor, visto ter-se optado numa primeira fase por uma descrição quantitativa dos dados obtidos. Todas as conclusões serão remetidas para um capítulo posterior.

## 4.2. POPULAÇÃO ALVO

**O** estudo foi realizado numa organização hospitalar da Região Alentejo. Tendo em conta que, um dos objectivos desta dissertação é a demonstração de que as CdP são uma realidade num contexto informal, e ponderado os prós e contras, decidiu-se que a população alvo seria constituída pelos médicos cirurgiões da unidade hospitalar em estudo. Qual a razão desta escolha?

Considerando que a necessidade de obter conhecimento na área da Medicina é uma questão fundamental para os profissionais, optei por uma área onde a constante renovação de conhecimento é uma questão crucial. Novas técnicas para operar, novos instrumentos hospitalares existentes nos Blocos Operatórios, boas práticas, são variáveis a ter em conta. Assim sendo o universo total é de quarenta médicos do sexo masculino e feminino, cuja actividade profissional é a Cirurgia. Este universo engloba cinco Especialidades Cirúrgicas: Cirurgia Geral; Oftalmologia; Otorrinolaringologia (ORL); Estomatologia e Ortopedia.

## 4.3. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

**P**ara colocar em prática o estudo de caso escolheu-se o questionário (Anexo II) como instrumento para obtenção de dados. O questionário pode ser definido como sendo a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objectivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, etc [Gil, 1995]. Por sua vez para Fortin (1999), citado por Durão (2004, pág. 99) questionário é um método de colheita dos dados que necessitam das respostas escritas a um conjunto de questões por parte dos sujeitos ... é um instrumento de medida que traduz os objectivos de um estudo com variáveis mensuráveis ... ajudar a organizar, normalizar e a controlar os dados, de tal forma que as informações possam ser colhidas de uma maneira rigorosa.

De qualquer das formas o questionário apresenta uma série de vantagens bem como de limitações que irão ser descritas em seguida [Gil, 1995]:

<i>Vantagens</i>	<i>Limitações</i>
Possibilita atingir um grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado por correio;	Exclui pessoas que não sabem ler e escrever, o que, em certas circunstâncias, conduz a graves deformações nos resultados da investigação;
Implica menores gastos com pessoal, pois não exige o treino dos investigadores;	Impede o auxílio ao "entrevistado" quando este não entende correctamente as instruções ou perguntas;
Garante o anonimato das respostas;	Impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas;
Permite que as pessoas respondam no momento que julgam ser mais conveniente;	Não oferece a garantia de que a maioria das pessoas devolvam-no devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa diminuição da representatividade da amostra;
Não expõe os investigadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do "entrevistado".	Envolve, geralmente, um número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos;
	Proporciona resultados bastante críticos em relação à objectividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada sujeito "entrevistado".

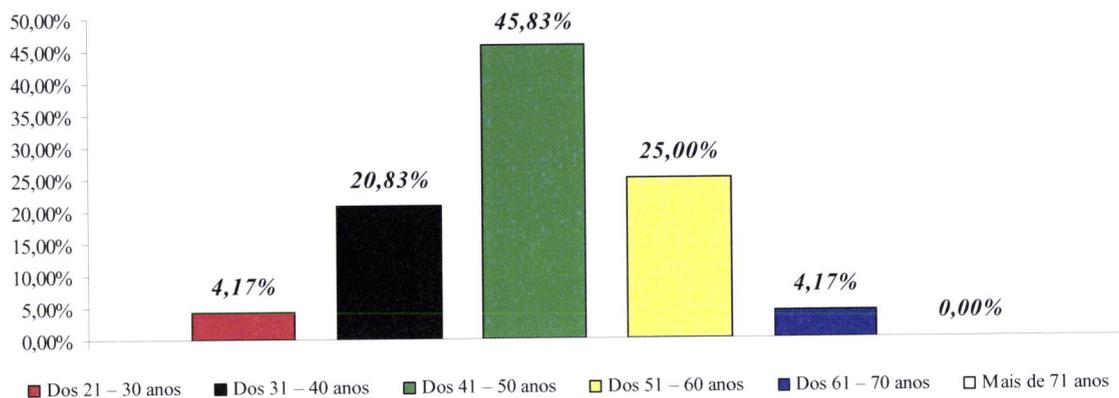
Fonte: Adaptado de [Gil, 1995]

**Tabela 8: Vantagens e Limitações dos questionários**

Para obter a colaboração dos profissionais de saúde foi marcado uma reunião com o Director de cada Serviço, para explicar quais os objectivos do estudo, o porquê da escolha da população alvo e respectivo método/instrumento de recolha de dados. Foram distribuídos quarenta questionários, ou seja, a totalidade da população alvo da instituição em estudo. Foram devolvidos vinte e quatro questionários preenchidos. Após uma primeira análise não foi anulado nenhum dos questionários entregues.

#### 4.4. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO DO ESTUDO

A população em estudo é constituída por 24 médicos cirurgiões (60,0% da população alvo) dos quais 66,7% são do sexo masculino e 33,3% são do sexo feminino. As idades estão compreendidas entre os 21 anos e os 70 anos. A faixa etária dominante, dos profissionais de saúde, situa-se entre os 41–50 anos com 45,8%, seguida pela de 51-60 anos com 25,0% e posteriormente pelas de 31–40 anos com 20,8%, e a de 61–70 anos e 21–30 anos, ambas com 4,2%. De salientar que sete profissionais têm mais de 51 anos o que constitui uma população supostamente mais experiente e sábia de cerca de 29,2%.



*Figura 5: Idades da população alvo*

Em relação aos anos de serviço na organização registam-se valores que seriam de esperar. Quem trabalha há mais de 10 anos na organização representa a maioria da população em estudo (58,3%), e vice-versa, quem está há menos anos na organização representa a minoria da população em estudo (8,3%).

Quanto às habilitações académicas a maioria apenas possui a licenciatura em Medicina com a respectiva especialização (91,7%). Com Pós-Graduação existem apenas dois médicos que representam 8,3% do total da população em estudo. Caracterizando os Serviços e as Especialidades da nossa população em estudo verificamos que existem Serviços que não se mostraram receptivos a este questionário, nem ao tema em investigação. Assim sendo temos as seguintes frequências absolutas e relativas:

<i>Serviço</i>	<i>Especialidade</i>	<i>Médicos</i>	<i>Responderam</i>	<i>% de Resposta</i>
Cirurgia I	Cirurgia Geral	7	7	100,0%
Estomatologia	Estomatologia	3	3	100,0%
Oftalmologia	Oftalmologia	9	7	77,8%
ORL	ORL	3	2	66,7%
Cirurgia II	Cirurgia Geral	9	5	55,6%
Ortopedia	Ortopedia	9	0	0,0%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>24</b>	<b>60,0%</b>

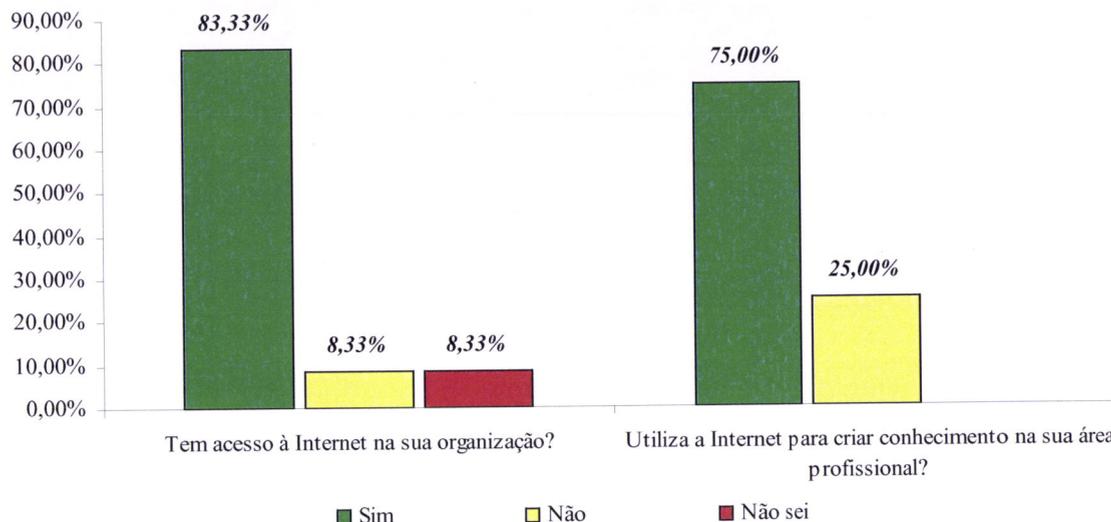
*Tabela 9: Frequência de resposta ao questionário*

#### 4.5. A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO

**A** questão da GC dentro da organização, tal e qual como é definida nesta dissertação, não pode ser considerada uma realidade emergente. Da população em estudo 75,0% nunca ouviu falar de GC na organização. Os restantes 25,0% afirmam que se ouve falar de GC por pessoas da organização sem pertencerem à gestão de topo.

Segundo a definição adoptada, *GC é um processo sistemático para melhorar o desempenho das pessoas nas organizações através do acesso ao conhecimento que é identificado, criado, capturado, obtido, partilhado e controlado pela organização.* Para que isto aconteça a organização terá de disponibilizar canais para que o processo mencionado atrás seja uma realidade. Assim sendo observamos que, de entre outros canais internos de divulgação da informação, os três mais conhecidos são a Intranet e os Painéis informativos, ambos com 66,7%, e os Relatórios anuais sobre a actividade realizada com 62,5%. Apenas duas pessoas identificaram outras formas possíveis de canais de divulgação da informação para se obter conhecimento, são elas as reuniões de serviço e inter-serviço.

Com o intuito de complementar estes canais internos também é de salientar que o uso da Internet para criar conhecimento na área profissional da população em estudo é uma certeza, tal como se pode demonstrar no seguinte gráfico:



*Figura 6: Acesso e uso da Internet*

Outro dado curioso que foi obtido tem a ver com disseminação/transparência/eficiência na disponibilização da informação. Para isso foi analisado um conjunto de quatro questões o qual se mostram os resultados absolutos na tabela seguinte e que nos pode dar um indicador da qualidade da informação. Pelos dados obtidos podemos concluir que essa mesma qualidade sofre da interferência de ruídos existentes na organização.

<i>Indicadores</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Não sei</i>
Informação é disseminada eficazmente na organização	25,0%	58,3%	16,7%
Transparência da informação disponibilizada	58,3%	33,3%	8,3%
Comunicação é eficiente em todos os sentidos (hierarquia da organização)	33,3%	50,0%	16,7%
Duplicação de trabalho, deve-se à falta de comunicação	41,7%	41,7%	16,7%

*Tabela 10: Indicadores de disponibilidade da informação na organização*

Atendendo à sequência do questionário foi-lhes perguntado, de entre algumas medidas, quais as que poderiam ajudar os profissionais a melhorar o seu conhecimento através de uma gestão organizada. Todas as medidas apresentadas foram do interesse da maioria dos profissionais sendo a partilha de informação com parceiros a mais votada com 83,3% e a menos votada o Website com 62,5%, provando assim que a medida menos aceite ainda é considerada importante, dada a percentagem reportada.

Em seguida elaborou-se um conjunto de questões sobre a partilha do conhecimento com o objectivo de perceber até que ponto ele existe e de que forma é, e como é partilhado. Apesar da maioria da população em estudo partilhar conhecimento com outras pessoas, cerca de 91,7%, apenas 50,0% considera que esta partilha faz parte do dia-a-dia da organização. Nesta questão 12,5% responderam que não sabiam. Este mesmo conjunto de questões também indica que 62,5% afirma que é estimulada a aprendizagem através da ampliação dos contactos e interações com outras pessoas de dentro e de fora da organização.

Continuando nesta linha de pensamento, constata-se que a forma de partilha do conhecimento privilegiada é sem dúvida o contacto pessoal, que arrecada uma percentagem de 100,0%, seguido do uso do telefone com 36,4% e finalmente, mas infelizmente, a Internet com 13,6%. Deste contacto pessoal 90,9% afirma que partilham conhecimento com colegas no mesmo ramo de conhecimento. Para finalizar questionamos onde é feito a partilha de conhecimento, se no local de trabalho, fora do local de trabalho ou em ambos. Sem surpresas o local de trabalho aparece em primeiro lugar com 45,8%.

#### 4.6. COMUNIDADES DE PRÁTICA NA ORGANIZAÇÃO



A maioria das questões referente a este sub capítulo tiveram como objectivo validar e reforçar o modelo proposto no capítulo anterior. Inicialmente irei somente realizar uma análise das questões numa óptica absoluta e relativa. Assim sendo temos de realçar que em 66,7% dos casos, a população em estudo afirma que a organização não encoraja a criação de redes ou comunidades formais de indivíduos para discussão de tópicos relacionados com a Saúde.

Outro resultado obtido tem a ver com o próprio interesse dos médicos em partilharem o conhecimento em reuniões ou encontros informais, isto é, 75,0% afirmam que não se reúnem fora do local de trabalho, e 62,5% afirmam não existir uma prática de formação de equipas que se sobreponham à hierarquia da organização. Estes dois resultados revelam sem dúvida que apesar da população em estudo partilhar conhecimento como foi analisado anteriormente, a forma de o partilhar é que não é muito clara. As respostas

a este questionário revelam uma empatia para o tema em si, mas quando transposto para o dia a dia dos profissionais, é tudo um pouco sem sentido e baralhado.

Tal como era de esperar toda a população em estudo acredita que partilhar conhecimento implica uma vantagem para a produtividade das organizações de Saúde, e para que isso aconteça todos estariam dispostos a partilhar conhecimento através de encontros formais propostos pela sua organização ou por um responsável superior. Embora os profissionais estejam dispostos a se reunirem nos denominados encontros formais é curioso verificar que quando questionados sobre se estariam dispostos a pertencer a uma CdP focada para um determinado domínio de conhecimento do seu interesse, nem todos aceitariam, 95,8% é que se mostraram interessados. Estes valores apesar de serem quase semelhantes em valor absoluto tornam-se ligeiramente contraditórios.

De qualquer das formas a existir uma CdP, esta deverá focar as suas atenções no interesse comum de aprendizagem e no respeito mútuo entre os seus membros. Ainda considerando essa existência, 79,2% são da opinião que a existência de uma liderança/mediador dentro da CdP não é considerado um entrave ao sucesso da comunidade. Apesar de ser uma representatividade significativa devemos ter em conta que os outros 20,8%, ou não responderam ou encararam uma liderança um facto condicionador para a CdP.

#### **4.7. CORRELAÇÕES E ANÁLISES MAIS RELEVANTES**

**N**esta secção iremos analisar possíveis associações entre algumas questões com o objectivo de poder identificar factores que possam influenciar o modelo de dinamização da CdP proposto no terceiro capítulo. Vejamos em seguida a análise de algumas hipóteses e os resultados que obtivemos com o apoio do SPSS.

Antes de passarmos às análises é importante ter em atenção e alertar que na prática apenas faz sentido realizar testes de hipóteses quando a amostra é representativa de uma dada população alvo, pois ao realizar os testes estamos a realizar inferência a partir da

amostra para essa população. Portanto, se a recolha da amostra não obedece a uma metodologia para que possa ser considerada aleatória e representativa de uma dada população, então ao fazermos inferência apenas estamos a especular e os níveis de significância (ou confiança) perdem sentido. Desse ponto de vista, todas as conclusões válidas são as que possam ser retiradas empiricamente (a partir da amostra) recorrendo à estatística descritiva e apenas dizem respeito àquela amostra concreta. No entanto podemos referir que ao utilizar a inferência estamos a tentar verificar a evidência estatística de algumas conclusões pressupondo que a amostra é representativa de uma dada população alvo. Assim sendo podemos realizar as seguintes análises:

### *1ª Análise*

Pretendemos analisar se os anos em que os profissionais se encontram a trabalhar na organização influencia a resposta à questão sobre a influência de uma liderança no sucesso da comunidade.

Assim sendo temos as seguintes hipóteses:

$H_0$ : Existe independência entre a resposta à questão sobre a influência de uma liderança no sucesso da comunidade e os anos em que os profissionais se encontram na organização.

$H_1$ : Existe associação.

LIDERANÇA \* ANOSORG Crosstabulation

		ANOSORG				Total
		0	1	2	3	
LIDERANÇA 0	Count	0	0	2	1	3
	Expected Count	,1	,4	,7	1,8	3,0
	% of Total	,0%	,0%	9,1%	4,5%	13,6%
1	Count	1	3	3	12	19
	Expected Count	,9	2,6	4,3	11,2	19,0
	% of Total	4,5%	13,6%	13,6%	54,5%	86,4%
Total	Count	1	3	5	13	22
	Expected Count	1,0	3,0	5,0	13,0	22,0
	% of Total	4,5%	13,6%	22,7%	59,1%	100,0%

*Legenda Liderança:* 0 – Sim ; 1 – Não

*Legenda Anosorg:* 0 – Até 2 Anos ; 1 – Entre 2 e 5 anos ; 2 – Entre 5 e 10 anos ; 3 – À mais de 10 anos

**Tabela 11: Tabela de Contingência – Liderança vs AnosOrg**

Neste caso pretendemos verificar se existe alguma associação entre uma variável em escala ordinal (anos de trabalho na organização) e uma variável em escala nominal. Uma possível abordagem consiste em recorrer a uma Tabela de Contingência verificando a significância da estatística Qui-quadrado de Pearson, e utilizar o coeficiente de contingência como medida de grau de associação. Contudo, dado a nossa amostra ser pequena, facilmente podemos constatar através da observação da Tabela 7 que as condições de aplicabilidade desta ferramenta estatística não se verificam pois 7 das 8 frequências esperadas são inferiores a 5 e 4 delas são inferiores a 1.

Assim sendo, podemos tentar uma outra abordagem uma vez que temos duas variáveis independentes (uma dos indivíduos que responderam “sim” e outra dos que responderam “não”). Pretendemos verificar se existe ou não diferença entre as amostras, ou seja, se vêm ou não da mesma população. Para tal usamos o Teste de Mann-Whitney, uma vez que temos os dados em escala ordinal. Adoptaremos  $\alpha = 5\%$ , o que corresponde a um nível de confiança de 0,95. Assim sendo temos as seguintes hipóteses:

$$H_0: \tilde{\mu}_0 = \tilde{\mu}_1$$

$$H_1: \tilde{\mu}_0 \neq \tilde{\mu}_1$$

em que  $\tilde{\mu}_0$  é a mediana associada aos “sim” e  $\tilde{\mu}_1$  a mediana associada aos “não”.

Aplicando o teste obtivemos os seguintes resultados:

**Ranks**

	LIDERANÇA	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ANOSORG	0	3	10,00	30,00
	1	19	11,74	223,00
	Total	22		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	ANOSORG
Mann-Whitney U	24,000
Wilcoxon W	30,000
Z	-,487
Asymp. Sig. (2-tailed)	,626
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,718 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: LIDERANÇA

*Legenda Liderança:* 0 – Sim ; 1 – Não

**Tabela 12: Teste de Mann-Whitney Liderança vs AnosOrg**

Como o valor p do teste  $0,718 > 0,05$  então não rejeitamos  $H_0$ , pelo que os resultados do nosso estudo sugerem que a resposta à questão sobre a influência de uma liderança no sucesso da comunidade é independente do número de anos em que os profissionais se encontram a trabalhar na organização.

## 2ª Análise

Seguidamente iremos testar se a idade não condiciona a resposta à questão sobre a influência de uma liderança no sucesso da comunidade.

Tal como aconteceu na primeira análise vamos recorrer ao Teste de Mann-Whitney pois as condições de aplicabilidade do teste Qui-quadrado de independência não se verificam. Aplicando a mesma abordagem que se realizou no estudo anterior tem-se:

$$H_0: \tilde{\mu}_0 = \tilde{\mu}_1$$

$$H_1: \tilde{\mu}_0 \neq \tilde{\mu}_1$$

em que  $\tilde{\mu}_0$  é a mediana associada aos “sim” e  $\tilde{\mu}_1$  a mediana associada aos “não”. Os resultados obtidos foram os seguintes:

**Ranks**

	LIDERANÇA	N	Mean Rank	Sum of Ranks
IDADE	0	3	11,83	35,50
	1	19	11,45	217,50
	Total	22		

**Test Statistics<sup>b</sup>**

	IDADE
Mann-Whitney U	27,500
Wilcoxon W	217,500
Z	-,102
Asymp. Sig. (2-tailed)	,919
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,929 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: LIDERANÇA

Legenda Liderança: 0 – Sim ; 1 – Não

**Tabela 13: Teste de Mann-Whitney Liderança vs Idade**

Como o valor p do teste  $0,929 > 0,05$  então não rejeitamos  $H_0$  e podemos concluir que a resposta à questão sobre a influência de uma liderança de sucesso da comunidade é independente da idade.

### 3ª Análise

Dos médicos que responderam sim à questão sobre se partilha conhecimento com outras pessoas, iremos tentar perceber com quem e onde os médicos partilham esse conhecimento.

Mais uma vez como as variáveis são nominais poderíamos pensar em utilizar uma Tabela de Contingência, mas novamente as condições de aplicação não são satisfeitas. Recorremos a uma análise descritiva das respostas às questões 13 e 14. Com estas questões pretendíamos analisar com que tipo de pessoas os médicos deste estudo partilham conhecimento, bem como onde se realizava, essa partilha. Os resultados obtidos foram os seguintes:

<i>Questão 13</i>	<i>Nº</i>	<i>Sim</i>
Colegas no mesmo ramo de conhecimento	20	90,9%
Colegas fora do mesmo ramo de conhecimento, mas médicos	16	72,7%
Colegas de outras organizações	10	45,5%

*Tabela 14: Com quem partilha conhecimento*

<i>Questão 14</i>	<i>Nº</i>	<i>Sim</i>
Frente a frente	22	100,0%
Telefone	8	36,4%
Internet (e-mail, intranet, blogs)	3	13,6%

*Tabela 15: Onde partilha conhecimento*

Destas duas tabelas podemos observar que os médicos que responderam ao questionário na sua maioria partilham conhecimento com colegas do mesmo ramo de conhecimento e que todos o fazem no relacionamento frente a frente. Este dado sem dúvida poderá ser um ponto a favor para a criação de uma CdP. Também de salientar, para nossa surpresa, que a Internet é o local onde menos os médicos partilham conhecimento, preferindo o telefone para o fazerem. De qualquer das maneiras realizou-se outra análise descritiva que considera as respostas que cada indivíduo marcou como a mais frequente, visto que estas questões não eram de resposta única:

<i>Questão 13</i>	<i>N<sup>o</sup></i>	<i>%</i>
Colegas no mesmo ramo de conhecimento + Colegas fora do mesmo ramo de conhecimento, mas médicos + Colegas de outras organizações	9	40,9%
Colegas no mesmo ramo de conhecimento + Colegas fora do mesmo ramo de conhecimento, mas médicos	5	22,7%
Só colegas no mesmo ramo de conhecimento	5	22,7%
Só colegas fora do mesmo ramo de conhecimento, mas médicos	2	9,1%
Colegas no mesmo ramo de conhecimento + Colegas de outras organizações	1	4,6%
Colegas fora do mesmo ramo de conhecimento, mas médicos + Colegas de outras organizações	0	0,0%
Só colegas de outras organizações	0	0,0%

*Tabela 16: Com quem partilha conhecimento (versão 2)*

<i>Questão 14</i>	<i>N<sup>o</sup></i>	<i>%</i>
Só frente a frente	13	59,1%
Frente a frente + Telefone	6	27,3%
Frente a frente + Internet + Telefone	2	9,1%
Frente a frente + Internet	1	4,6%
Só Internet	0	0,0%
Só Telefone	0	0,0%
Internet + Telefone	0	0,0%

*Tabela 17: Onde partilha conhecimento (versão 2)*

Mais uma vez se observa que a partilha acontece mais frequentemente com colegas do mesmo ramo de conhecimento e no frente a frente. Dos que só partilham conhecimento frente a frente, 30,8% fazem-no com colegas do mesmo ramo de conhecimento, com colegas médicos fora do mesmo ramo de conhecimento, e com colegas de outras organizações.

#### *4<sup>a</sup> Análise*

É certo que, quando questionados sobre a disposição de partilhar conhecimento através de encontros formais (não considerado formação) propostos pela organização ou por um responsável superior, todos responderam que estavam de acordo em participar nestes encontros. Mas sabendo-se que 75,0% responderam que não se realizam com frequência encontros informais fora do local de trabalho e que 79,2% afirmam partilhar

conhecimento no local de trabalho, resta-nos questionar qual a posição que a organização dá a entender sobre a criação de redes ou comunidades formais de indivíduos para discussão de tópicos relacionados com a Saúde. Para tal analisámos a correlação entre as variáveis recorrendo ao Teste de Fisher em virtude de se tratar de uma Tabela de Contingência de 2x2.

REUNINFOR \* ORGENCORAJA Crosstabulation

		ORGENCORAJA		Total
		0	1	
REUNINFOR 0	Count	4	0	4
	Expected Count	1,1	2,9	4,0
	% of Total	18,2%	,0%	18,2%
1	Count	2	16	18
	Expected Count	4,9	13,1	18,0
	% of Total	9,1%	72,7%	81,8%
Total	Count	6	16	22
	Expected Count	6,0	16,0	22,0
	% of Total	27,3%	72,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,037 <sup>b</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>a</sup>	8,941	1	,003		
Likelihood Ratio	13,224	1	,000		
Fisher's Exact Test				,002	,002
Linear-by-Linear Association	12,444	1	,000		
N of Valid Cases	22				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,09.

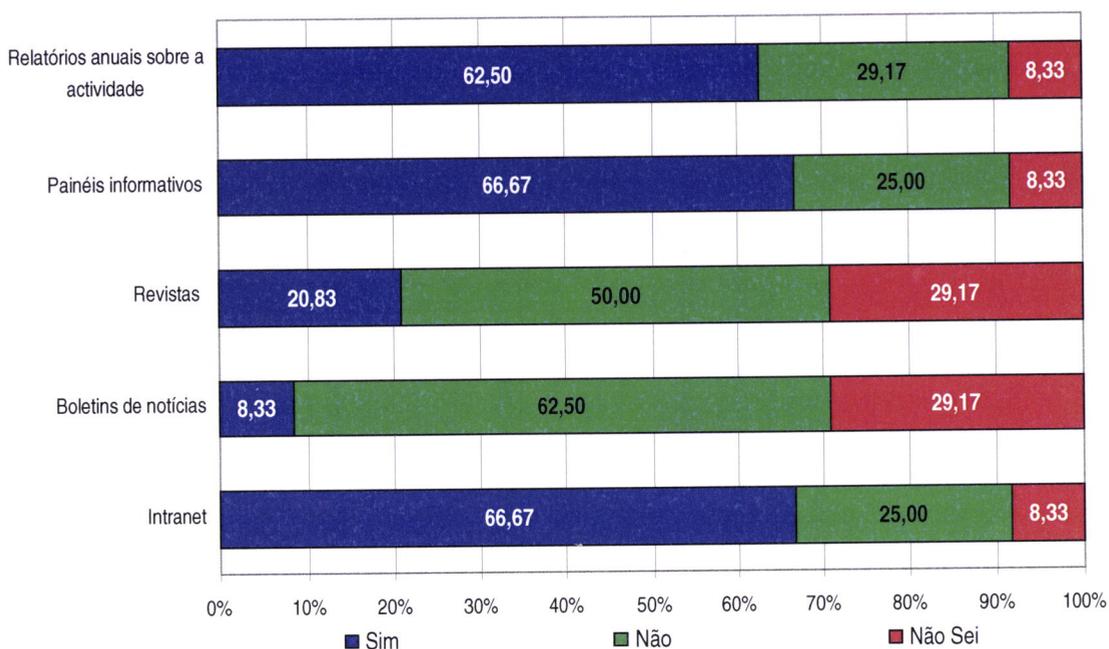
Legenda Reuinfor e Orgencoraja: 0 – Sim ; 1 – Não

**Tabela 18: Teste de Fisher**

Como o valor p do teste  $0,002 < 0,05$  existe uma associação significativa entre as respostas em questão. Consequentemente, podemos concluir que a não participação da organização e a inexistência de reuniões informais fora do local e trabalho faz com que a partilha se realize no local de trabalho mas de forma informal. A resposta à questão 16 revela-nos precisamente isso.

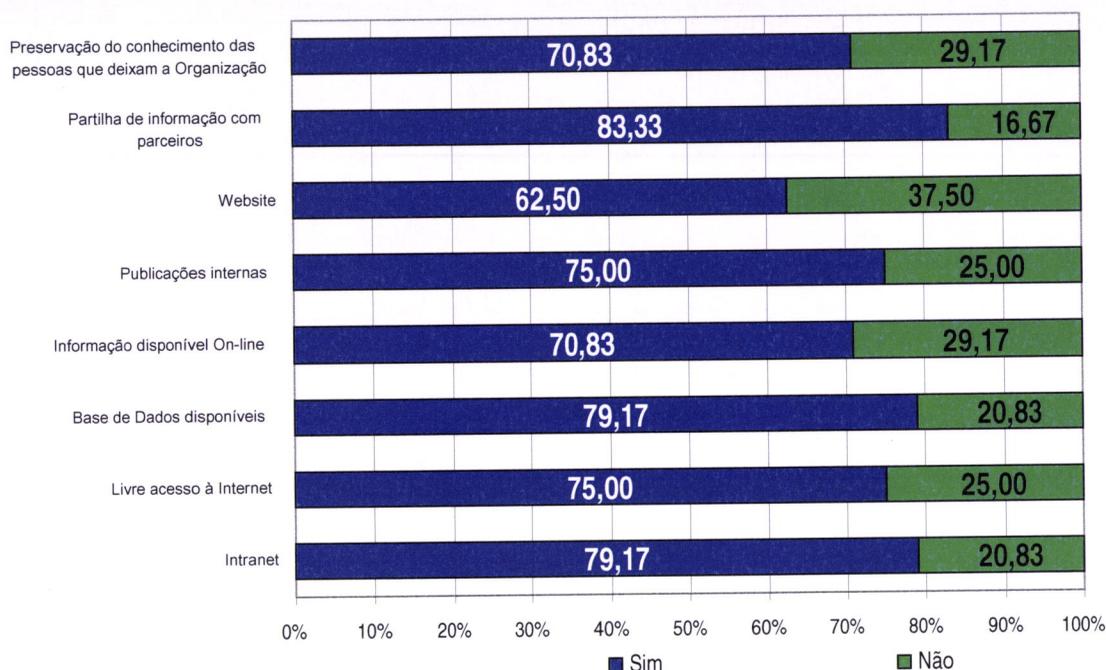
## 5ª Análise

Quais os canais internos que existem na organização para divulgação da informação e saber se os médicos têm conhecimento deles, bem como quais as medidas que se deveriam tomar para assegurar que o conhecimento seja gerido.



**Figura 7: Canais para divulgação da informação na organização**

Quanto aos canais existentes para difusão da informação 66,7% afirmam que a organização dispõe de uma Intranet seguido de painéis informativos e dos relatórios anuais que obtêm percentagens da mesma ordem de grandeza. Curioso ver que a população em estudo admite a existência de uma Intranet e não fazer uso dela para partilhar conhecimento. Poder-se-á concluir que os médicos vêm a Intranet exclusivamente como divulgadora da informação? Outro facto que se pode retirar destes dados é a existência de meios de divulgação mais tradicionais.



*Figura 8: Medidas para assegurar a Gestão do Conhecimento*

Todas as medidas foram referidas como importantes para assegurar que o conhecimento seja gerido, com excepção da menos referenciada que foi o Website com 62,5%, que se distanciou em relação à totalidade as outras. Estes dados mostram que as tecnologias são sem dúvida das medidas mais importantes para assegurar a GC. Apesar desta constatação a população em estudo não utiliza as novas tecnologias da forma que deveriam usar. Pensamos que o meio envolvente e as próprias características desta população explicam as respostas apresentadas.

#### 4.8. AJUSTAMENTO DO MODELO

**T**endo como referência as respostas às questões 17 até à 25 e respectivos resultados iremos rever e opinar sobre alguns pontos do modelo proposto no Capítulo III, que poderá num futuro próximo ser aplicado na organização em estudo. A metodologia que usaremos tem em consideração a questão em causa, o parágrafo ao qual se refere essa questão na conceptualização do modelo e os comentários para possível ajustamento do modelo. Também poderão ser incluídos comentários que à partida nada influenciará o modelo, sendo apenas considerações elaboradas pelo autor desta dissertação.

*Questões e Fase  
do Modelo*

*Parágrafo do modelo*

*Comentário*

Questão 17. Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho?

Questão 18. A organização encoraja a criação de redes ou comunidades formais de indivíduos para discussão de tópicos relacionados com a Saúde?

Fase 1. Conceção

*“ ... poderá partir de um profissional que observa um potencial valor numa possível colaboração dentro de um determinado domínio. ... um determinado grupo de responsáveis, vejam uma necessidade de promover a partilha de conhecimento ...”*

Com esta análise quisemos mostrar qual a percepção que a população do estudo tem em relação à organização onde trabalha. Os resultados demonstram que a organização não dá notoriedade a questões sobre partilha de conhecimento nem à GC e que apesar disto a partilha de conhecimento existe e sempre existirá. Mas esta é a opinião da nossa população, resta-nos agora ver se a organização tem esta posição ou não.

Para tentar resolver este problema a solução poderá passar por um convite a um elemento pertencente à Administração da organização para fazer parte da concepção da CdP mesmo que numa fase posterior essa pessoa não faça parte da CdP.

Poderá ser um primeiro passo a tomar para a criação de futuras CdP.

Questão 22. Estaria disposto a pertencer a uma Comunidade de Prática focada para um determinado domínio de conhecimento do seu interesse?

Fase 1. Conceção

*“ ... se estiver claro e bem definido para todos qual o motivo inicial da criação da comunidade, qual a necessidade motivadora e qual a abrangência da comunidade, poderá haver*

Este comentário serve apenas para mostrar a confusão que por vezes existe com este tema das CdP. A maioria da população do estudo, 95,8% (23 médicos), mostrou-se disposto a pertencer a uma CdP focada para um determinado domínio de conhecimento do seu interesse.

*uma sinergia positiva ... “*

Apenas um médico se mostrou contra a participação numa CdP. Mas a mesma pessoa que tomou esta posição, numa outra questão, estaria disposto a partilhar conhecimento através de encontros formais propostos pela sua organização ou por um responsável superior.

Apesar de ter sido apresentado a definição de CdP e sendo certo que não é representativo do todo, este exemplo serve para apontar que nem sempre o tema é de simples compreensão.

Questão 24. A existência de uma liderança/mediador dentro de Comunidade de Prática é considerado um entrave ao sucesso da comunidade?

Fase 1. Concepção

*“A liderança deve ser atribuída aos que têm visão e capacidade de lançar esta oportunidade para um patamar de sucesso.”*

Foi com um certo espanto que a resposta a esta questão teve o seguinte resultado:

- Sim: 12,5% (3);
- Não: 79,2% (19).

Sem dúvida que a questão da liderança é de extrema importância e pode colocar alguns obstáculos ao sucesso e ao arranque de uma CdP. No nosso caso pensamos que esse obstáculo à partida já está ultrapassado.

Questão 25. Sabe da existência de pessoas que gostariam de pertencer e partilhar conhecimento numa Comunidade de Prática para que esta não morra?

Fase 6. Renovação

*“Apesar do fluxo de entrada e de saída de membros facilitar a criação de novas ideias e a disseminação do conhecimento pela organização, também é certo que quando este fluxo é em demasia as opções para a renovação tornam-se*

A resposta a esta questão coloca a última fase deste modelo um pouco em causa, pois o objectivo não será o fim da CdP, mas sim a sua renovação. As frequências relativas e absolutas à resposta desta questão não facilitam a resolução deste problema:

- Sim: 58,3% (14);
- Não: 41,7% (10).

---

*limitadas. Este poderá ser o ponto de viragem nas actividades da comunidade.”*

Apesar de haver mais respostas afirmativas não quererá dizer que será fácil a renovação da CdP.

Resolver este impasse passa sem dúvida por uma divulgação dos resultados que advieram da existência da CdP, bem como de um suporte por parte da organização ao se disponibilizar para a criação de novas CdP, ou mesmo para continuação com outras pessoas da mesma CdP. A existência de uma pessoa que seja a ponte entre a CdP e a organização será talvez a resolução a este problema, isto é, a existência de um gestor do conhecimento seria de extrema necessidade.

---

#### Existência da Fase 4. Cooperação

---

##### Fase 4. Cooperação

*“A partir daqui a comunidade entra na fase de cooperação, onde se procura responder à seguinte questão: Onde podemos criar impacto dentro da organização? Neste estágio os membros da comunidade poderão encontrar obstáculos tais como, a acumulação de mensagens, o excesso de formalidade e, eventualmente, um ambiente hostil. Para os superar é preciso reforçar os interesses comuns e a sinergia, tendo o cuidado para que seja fácil o acesso à comunidade e à sua base de conhecimentos.”*

Após ter os resultados analisados e conhecendo a organização onde foi realizado o estudo podemos abdicar da Fase 4 e incluí-la numa perspectiva de transversalidade.

Esta reformulação do modelo prende-se com as características da organização, (Sector da Saúde) bem como com o meio interno que envolve a organização.

Todas as questões chave que apoiam as diversas fases sem dúvida que criam impacto dentro da organização. A CdP se for impulsionada irá desenvolver competências aos seus membros.

Assim sendo esta fase, agora transversal, deverá estar sempre presente na CdP.

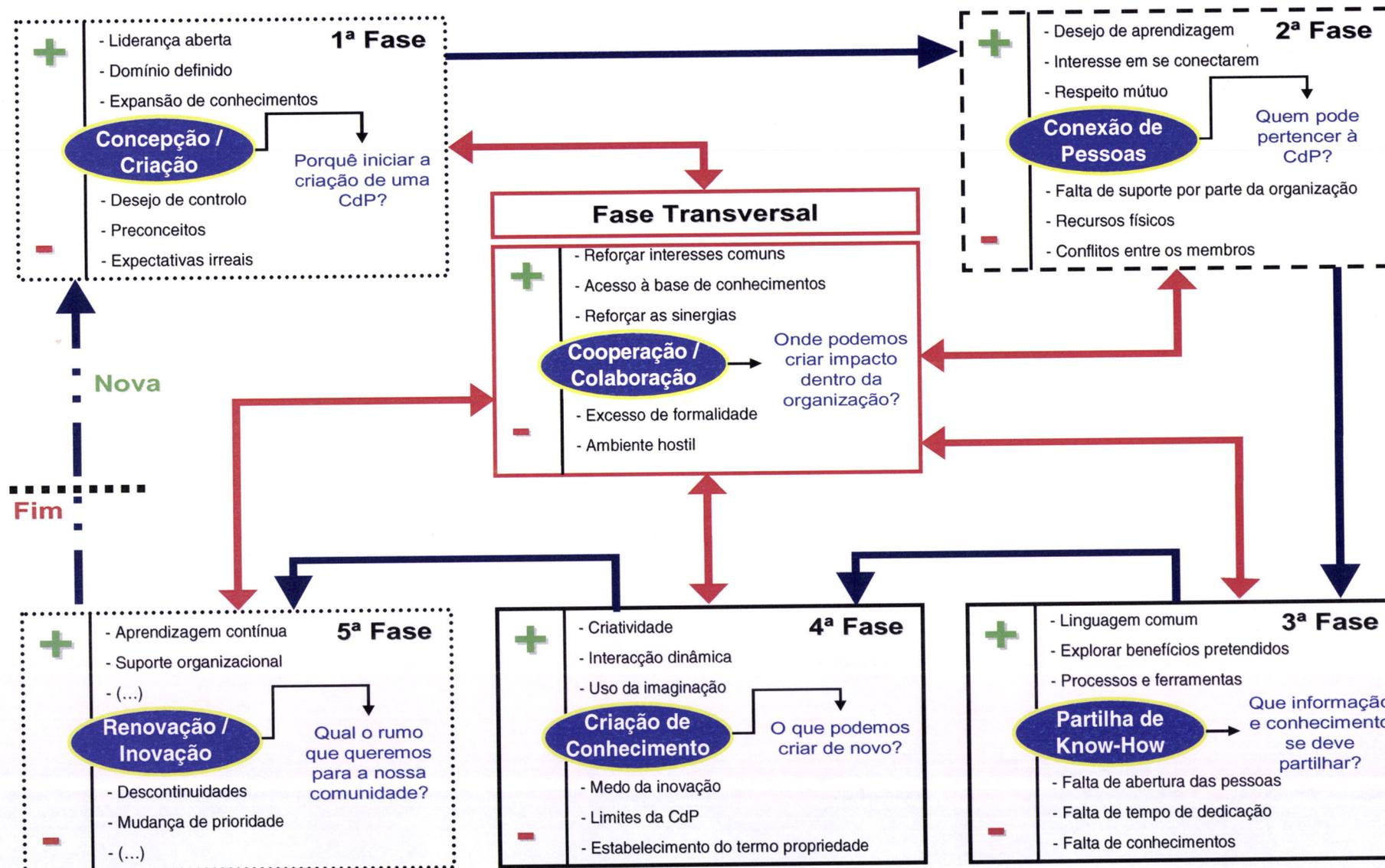


Tabela 19: Modelo ajustado de dinamização de Comunidades de Prática

---

*Capítulo V**Considerações Finais  
e Estudos Futuros*

## 5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

**A**s CdP são estruturas ainda recentes no contexto das estruturas formais das organizações. Assim, muito do que se analisou nesta dissertação é susceptível de importantes mudanças em anos futuros. À medida que as CdP deixem de ser uma novidade e passem a fazer parte integrante da maneira como se organiza o trabalho (e se gere o conhecimento) nas organizações, é possível que apareçam novas formas de CdP e que a teoria organizacional desenvolva tipologias e processos de gestão bem específicos para as CdP.

As CdP possuem características diferentes em cada fase, e cada CdP assume características próprias, de acordo com a cultura dos seus membros, o tipo de organização em que está inserida, o foco estratégico, o tipo de relacionamento entre os seus membros, etc. A organização tem como obrigação não burocratizar demais as CdP, e não forçar situações tentando acelerar o aparecimento de novas fases. Por exemplo, a nomeação de um líder na fase da Renovação possivelmente não terá efeito algum sobre a comunidade, mas na fase da Concepção é de extrema importância. É importante que a CdP esteja sempre a ajustar o seu valor estratégico perante a organização, usando a estrutura formal para que possa comunicar com a organização e com outras CdP, dentro e fora dela, criando assim a sua identidade.

Um dos objectivos desta dissertação foi construir um modelo de CdP. O contexto motivador foi o paradigma da SC e o papel que os médicos precisam desempenhar dentro desta sociedade. Para tal foram utilizados conceitos da GC e das CdP para proceder a esse objectivo de modelização.

Posteriormente foi realizado um questionário com profissionais de um Hospital da Região Alentejo. O universo de pesquisa compreendeu os médicos cirurgiões que operam na organização em estudo. A amostra era de 40 médicos mas apenas 60,0 % (24) se disponibilizaram para responder ao questionário. Juntamente com os questionários foram apresentados conceitos de conhecimento, GC e CdP.

De toda esta investigação podemos inferir que as exigências da SC para os médicos, referente às suas práticas de partilha de conhecimento vão além das competências que lhes são conferidas através das suas qualificações académicas e da sua experiência profissional. É de esperar também que o médico apresente competências exequíveis com a sociedade, dinâmica, em que estão inseridos, mesmo que tais competências não estejam claramente nem organizacionalmente determinadas.

A partir do questionário realizado, podemos constatar que não existe uma estrutura organizada para partilha de conhecimento, visto não existir uma prática constante na realização de tarefas conjuntas, nem existir espaços próprios para a efectivação dessas mesmas tarefas. Sugere-se então que sejam repensadas e reestruturadas actividades que levem a uma prática periódica de realização de tarefas de partilha de conhecimento. É sem dúvida uma questão prioritária nas organizações a criação de modelos de Gestão que á priori preconizem as CdP como método de gerir o conhecimento. Para fazer face a esta falha propõe-se então o modelo de CdP projectado nesta dissertação, numa tentativa de pôr fim a este vazio existente no sector público da Saúde.

A análise dos questionários mostra a inviabilidade da dinamização de uma CdP se nesta não estiver embutida a proposta de uma prática que, por consequência, possa levar a um processo de interpretação dos conceitos relacionados com as CdP. Neste sentido o desenvolvimento local destas CdP terá maior sucesso se a organização dispuser de tempo e recursos suficientes para viabilizar condições propícias à criação de CdP relacionadas com o domínio pretendido. De qualquer das formas todo este processo tem um tempo de maturação que não é determinado nem pela organização nem pelos participantes na CdP, mas sim pelas condições do meio que podem ser mais complexas do que aquelas levantadas no questionário.

Outro facto que se pode comentar é a questão da liderança, que é do consenso geral, visto que na análise dos questionários uma boa parte das respostas são da opinião que a sua existência não é considerado um entrave ao sucesso da CdP. Esta questão remete a conclusões de que a dinamização de CdP, mais do que meros modelos e missões a serem implementadas, são processos a serem construídos de uma forma construtiva.

A partir das respostas, obtidas e tendo em consideração as questões relacionadas com as TI (Internet, Intranet e correio electrónico), a maioria dos médicos deu a entender que estaria a dar preferência aos canais de partilha de conhecimento tradicionais em deteriorimento dos canais próprios das TI. Os médicos do nosso estudo, na sua grande maioria, não utilizam as formas mais usuais de partilha de conhecimento que são facultadas pelos computadores.

Dos que responderam ao questionário aqueles que partilham conhecimento fazem-no frente a frente (100,00%) ou pelo telefone (36,36%). Apenas 13,64% o fazem pela Internet. De qualquer das formas seria preciso um estudo mais profundo para confirmar o porquê deste resultado, visto que quando perguntados sobre quais as medidas que deveriam existir para assegurar que o conhecimento seja gerido, a maioria defende que o recurso às TI é sem dúvida uma prioridade. Um resultado controverso pois dado que existe Internet e Intranet na organização, não se compreende estes dois resultados.

Após estas considerações e tendo como referência a questão inicial: "*Como é que uma CdP desenvolvida no domínio da Saúde, poderá beneficiar os profissionais no desempenho das suas funções?*", e a resposta à questão 20 do questionário "*Acredita que partilhar conhecimento implica uma vantagem para a produtividade das organizações de Saúde?*", podemos concluir com este trabalho de investigação que o conhecimento e em particular a sua partilha são um dos pilares da Gestão do futuro. Por sua vez as respostas apresentadas na questão 20 vislumbram a necessidade de se proceder a uma reformulação nas práticas, caso existem, de partilha do conhecimento pois é através deste método que os profissionais poderão crescer interiormente de tal forma que possam exteriorizar todo o conhecimento adquirido, criando assim um benefício e vantagem em relações a outros profissionais e a outras organizações.

Em termos de limitações, sem dúvida que o número muito pequeno da amostra foi um dos maiores problemas em termos de análise dos dados, pois foi muito restrita a aplicação de testes estatísticos. A pesquisa foi realizada apenas num Hospital da Região Alentejo. Como consequência o modelo de CdP é estritamente desenvolvido segundo a realidade em estudo. Outro ponto limitativo é sem dúvida a especificidade da CdP em causa. As dinâmicas sociais variam entre grupos sociais bem como as competências

técnicas. O mais natural é que este modelo num outro cenário teria de ser ajustado, visto o meio e principalmente as pessoas pensarem de maneira diferente.

Outra das grandes limitações encontrada na análise dos dados é sem dúvida a própria ferramenta utilizada. Os testes estatísticos poderão ser demasiado "pesados" para uma amostra tão pequena, mas o seu uso num contexto mais alargado é de extrema utilidade. O objectivo de ter usado estes testes foi apenas de mostrar que tipo de estatísticas se podem usar. De qualquer das formas todos os resultados apresentados nesta dissertação/investigação têm as condições de aplicabilidade verificadas, mesmo numa amostra tão pequena.

De salientar por último que o questionário utilizado, permitiu estritamente uma visão pontual de cada um dos médicos sobre temas que, a maioria não conhecia nem tinha ouvido falar.

## 5.2. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

**A**s possibilidades de abordagem do tema sobre as CdP não foram esgotadas com este trabalho. Várias outras pesquisas e caminhos podem ser desenvolvidas e trilhadas, dando continuidade à exploração deste tema.

Possíveis estudos derivados desta investigação podem ser os seguintes:

- Pesquisar metodologias para modelagem de estruturas organizacionais tendo em consideração a criação de CdP;
- Estudos sobre inclusão da vertente tecnológica na modelização de CdP presenciais para as tornar em CdP virtuais;
- Desenvolvimento de software com o objectivo facilitador de partilha de conhecimento dentro do local de trabalho de cada CdP;
- Levantamento exaustivo sobre a existência de CdP e de redes de boas práticas no sector da Saúde em Portugal;
- Projectos para elaboração de estudos qualitativos sobre o tipo de conhecimento que é pesquisado pelos médicos para modelização de CdP;

- 
- ⇒ Projectos de monitorização/acompanhamento de CdP em ambientes do sector da Saúde;
  - ⇒ Melhorar e formar participantes em áreas tecnológicas;
  - ⇒ Estudos que tenham em consideração a perspectiva das TI, não só como ferramentas de trabalho, mas também como instrumentos para partilhar conhecimento.
  - ⇒ Pesquisas sobre o papel das TI ou da GC em modelos de dinamização de CdP;

## *Capítulo VI*

# *Bibliografia*

Alessandro, R, Ângelo, P; 2003; *Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento*; São Paulo; Pioneira Thomson Learning;

Almeida, L, Serrano, A, Ventura, J, Zorrinho, C; 1993; *Sistemas de Informação nas Organizações*; Évora; Publicações Universidade de Évora;

Amaral, L; 1994; *PRAXIS Um Referencial para o Planeamento de Sistemas de Informação*; Tese de Doutoramento; Universidade do Minho;

Bell, J; 1997; *Como realizar um projecto de investigação*; Lisboa; Gradiva – Publicações, Ld<sup>a</sup>;

Blosch, M; 2000; *Comunidades Corporativas*; Knowledge Management, Vol. 4, n<sup>o</sup>2;

Candeias, J; 1999; *Gestão do Conhecimento. A 3<sup>a</sup> Era da Idade da Informação. Delimitação conceptual e exemplo da aplicação*; Dissertação de Mestrado; Évora; Universidade de Évora;

Carvalho, H G, Santos, N; 2001; *A Estreita Relação entre Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva*; Documento Web; URL:

---

Cohen, D; 1998; *Toward a Knowledge Context: Report of the First Annual U.C. Berkeley Fórum on Knowledge and the Firm*; *Califórnia Management Review*, Vol 40, Issue 3, p 22-39;

Davenport, T, Prusak, L; 1998; *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*; Boston, Harvard Business School Press;

Drucker, P; 1988a; *As Fronteiras da Gestão*; Lisboa; Editorial Presença;

Drucker, P; 1988b; *The Coming of the new organization*; in:

Durão, M M; 2004; *Gestão do Conhecimento em Saúde: Práticas em Contexto de Cuidados Intensivos*; Dissertação de Mestrado; Évora; Universidade de Évora;

Wenger, E; 1999; *Communities of Practice: The Structure of Knowledge Stewarding*; in: Despres, C, Chauvel, D; *Knowledge Horizons: the Present and the Promise of Knowledge Management*; Boston; Butterworth-Heinemann; p 205-225;

Galliers, R D; 1987; *Information Analysis: Selected Readings*; Addison-Wesley;

Gartner Group; 2001; *Communities: Broad-Reaching Business Value*; GartnerGroup Publication N. COM-13-9032, July 3, 2001;

Gil, A C; 1995; *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*; São Paulo; Editora Atlas SA;

Gouveia, J, Júnior, J; 2004; *Universidade corporativa na Era do Conhecimento: uma nova realidade organizacional na busca de vantagem competitiva*; Aveiro; Universidade de Aveiro;

Harrison, J S, Freeman R ; 1999; *Stackeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives*; *Academy of Management Journal*, Vol 42, Issue 5, p 479-485;

---

Kato, D, Fioravante, F, Floriano, P, Fraga, R, Cassimiro, W T; 2004; *O Papel das Organizações nos Diferentes Estágios da Comunidade de Prática*; Documento Web; URL:

[http://www.terraforum.com.br/lib/pages/download.php?l\\_intDocCod=170&fileCod=177&l\\_intView=1](http://www.terraforum.com.br/lib/pages/download.php?l_intDocCod=170&fileCod=177&l_intView=1);

(Consultado 2005/02/17);

Kimieck, J L; 2002; *Consolidação de Comunidades de Prática: Um Estudo de Caso no Proinfo*; Curitiba; Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná; Dissertação de Mestrado; Documento Web: URL: <http://www.ppgte.cefetpr.br/dissertacoes/2002/kimieck.pdf>;  
(Consultado 2004/15/11)

Lave, J, Wenger, E; 1991; *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*; New York; Cambridge University Press;

Le Moigne, J L; 1978; *La Theorie du Systeme d'Information Organisationelle*; Informatique et Gestion, nº 102;

Lesser, E L, Fontaine, M A, Slusher, J A; 2000; *Knowledge and Communities*; Woburn; Butterworth-Heinemann;

Loureiro, J L; 2003; *Gestão do Conhecimento*; Vila Nova de Famalicão; Centro Atlântico;

Malhotra, Y; 1998a; *What is Knowledge Management?*; Documento Web; URL: [www.brint.com](http://www.brint.com) (Consultado 2004/23/11);

Malhotra, Y; 1998b; *Information, Knowledge & wisdom: Whose concern?*; Documento Web; URL: [www.brint.com](http://www.brint.com) (Consultado 2004/24/11);

McDermott, R; 2000; *Community Development as a Natural Step. Five Stages of Community Development*; USA; Knowledge Management Review; Vol 3, Issue 5;

Merali, Y; 2000; *Communities of Practice in Knowledge Management*; Intelligence in Industry; Issue 3; p 9-13;

---

Moran, J; 1994; *A Influência dos meios de comunicação no conhecimento*; Revista Ciência da Informação, nº23;

Nascimento, A; 2002; *Sistema de Informação e Gestão do Potencial Humano. Abordagem teórica e Análise de caso*; Dissertação de Mestrado; Évora; Universidade de Évora;

Nonaka, I; 1994; *A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation*; Organization Science; Vol 5; Issue 1;

Nonaka, I, Takeuchi, H; 1995; *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the dynamics of Innovation*; New York, Oxford University Press;

OECD; 1998; *OECD Economic Outlook*; Paris; OECD (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico);

Pinhão, C; 2001; *A Gestão do Conhecimento e a Gestão dos Sistemas de Informação: proposta de linhas de actuação*; Dissertação de Mestrado; Évora; Universidade de Évora;

Pousa, J; 2001; *Internacionalização como Factor de Valorização do Capital Intelectual. Um Caso de Estudo*; Dissertação de Mestrado; Évora; Universidade de Évora;

Rascão, J; 2001; *Sistemas de Informação para as Organizações – a informação chave para a tomada de decisão*; Lisboa; Edições Sílabo, Lda;

Rocha, C; 2001; *A Informação Via Artefactos Tecnológico-Computacionais nas Comunidades de Prática: Os Faróis do Saber de Curitiba-PR*; Curitiba; Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná; Dissertação de Mestrado; Documento Web: URL: <http://www.ppgte.cefetpr.br/dissertacoes/2001/cristina.pdf>, (Consultado 2005/23/05);

Rodrigues, L; 2002; *Arquitectura dos Sistemas de Informação*; Lisboa; FCA – Editora de Informática;

Rumizen, M C; 2002; *The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management*; Madison; CWL Publishing Enterprises;

Salim, J; 2000; *Gestão do Conhecimento diferencial competitivo na era digital*; Documento Web; URL: [http://www.fgvsp.br/conhecimento/textos/GCMICROSOFT0811\\_V2.ppt](http://www.fgvsp.br/conhecimento/textos/GCMICROSOFT0811_V2.ppt); (Consultado 2004/11/09)

Sarmiento, A, Correia, A M R; 2002; *Como vai a investigação em Gestão do Conhecimento em Portugal?*; Coimbra; 3ª Conferência da Associação Portuguesa dos Sistemas de Informação;

Serrano, A, Fialho, C; 2003; *Gestão do Conhecimento – O Novo Paradigma das Organizações*; Lisboa; FCA – Editora de Informática;

Silva, J, Zorrinho, J C; 1987; *Introdução ao Estudo da Empresa. Texto Base*; Évora; Universidade de Évora

Silva, R V, Neves, A (Organizadores); 2003; *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento*; Lisboa; Edições Sílabo;

Stewart, T; 1996; *The Invisible Key to Success*; USA; Fortune Magazine Vol 134; Issue 3; p 173;

Sveiby, K E; 1997; *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*; San Francisco; Berrett-Koehler Publishers, Inc;

Sveiby, K E; 1998; *What is Knowledge Management*; Documento Web; URL: <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>; (Consultado 2004/10/20);

Terra, J C C; Gordon, C; 2002; *Portais Corporativos: a revolução na Gestão do Conhecimento*; São Paulo; Negócio Editora;

Terra, J C C; 2003a; *Twelve Lessons To Develop And Sustain Online Knowledge Communities*; São Paulo; Universidade de São Paulo;

---

Terra, J C C; 2003b; *Comunidade de Prática: conceitos, resultados e métodos de gestão*;  
Documento Web; URL:  
[http://www.terraforum.com.br/lib/pages/download.php?l\\_intDocCod=98&fileCod=100&l\\_intView=1](http://www.terraforum.com.br/lib/pages/download.php?l_intDocCod=98&fileCod=100&l_intView=1);  
(Consultado 2004/09/23);

Varajão, J; 1998; *A Arquitectura da Gestão de Sistemas de Informação*; Lisboa; FCA –  
Editora de Informática;

Wenger, E; 1998; *Communities of Practice – Learning, Meaning and Identity*;  
Cambridge; Cambridge University Press;

Wenger, E; 1999; *Communities of Practice: The Structure of Knowledge Stewarding*;  
in: Despres, C, Chauvel, D; *Knowledge Horizons: the Present and the Promise of  
Knowledge Management*; Boston; Butterworth-Heinemann; p 205-225;

Wenger, E; 2000; *Communities of Practice: The Key to Knowledge Strategy*; in: Lesser,  
E L, Fontaine, M A, Slusher, J A; *Knowledge and Communities*; Woburn; Butterworth-  
Heinemann; p 3-20;

Wenger, E; Snyder, W; 2000; *Communities of Practice: the Organizational Frontier*;  
USA; Harvard Business Review; Issue 1, p 139-145;

Wenger, E; McDermott, R; Snyder, W; 2002; *Cultivating Communities of Practice – A  
Guide to Managing Knowledge*; Boston; Harvard Business School Press;

Yin, R K; 1994; *Case Study Research – Design and Methods*; Sage; Thousand Oaks;

Zorrinho, J C; 1991; *Gestão da Informação*; Lisboa; Editorial Presença;

Zorrinho, J C; Serrano, A; Lacerda, P; 2003; *Gerir em Complexidade. Um Novo  
Paradigma da Gestão*; Lisboa; Edições Sílabo.

## Capítulo VII

# Websites

### Sites consultados em Agosto 2004

1. [www.kmol.online.pt/](http://www.kmol.online.pt/); (16)
2. [www.knowledgeboard.com/cgi-bin/item.cgi?id=121115](http://www.knowledgeboard.com/cgi-bin/item.cgi?id=121115); (20)

### Sites consultados em Setembro 2004

3. [www.ewenger.com](http://www.ewenger.com/); (12)
4. [www.healthorGestão do Conhecimentochange.com/community\\_home.htm](http://www.healthorGestão do Conhecimentochange.com/community_home.htm); (17)
5. [www.hc-Sociedade do Conhecimento.Gestão do Conhecimento.ca/iacb-dgiac/km-gs/english/vision\\_en/chapterI.htm](http://www.hc-Sociedade do Conhecimento.Gestão do Conhecimento.ca/iacb-dgiac/km-gs/english/vision_en/chapterI.htm); (24)

### Sites consultados em Outubro 2004

6. <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>; (11)
7. [www.terraforum.com.br/Comunidade de Práticaub/pt/site/index.php](http://www.terraforum.com.br/Comunidade de Práticaub/pt/site/index.php); (15)
8. <http://courses.washington.edu/hs590a/modules/38/know38b.html#references>; (25)

### Sites consultados em Novembro 2004

9. [www.nelh.nhs.uk/knowledge\\_management/default.asp](http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/default.asp); (03)
10. [www.nelh.nhs.uk/knowledge\\_management/km2/cop\\_toolkit.asp](http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/cop_toolkit.asp); (07)
11. <http://www.fgvsp.br/conhecimento/home.htm>; (14)
12. <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/definitions.shtml>; (25)
13. <http://www.kmol.online.pt/outros/p&r0211p.html>; (30)



# *Anexos*

---

# *Anexo I*

## *A brief history of knowledge management*

An overarching theory of knowledge management has yet to emerge, perhaps because the practices associated with managing knowledge have their roots in a variety of disciplines and domains. Special thanks to Karl Wiig for supplying us with a pre-publication copy of "Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?" which will appear in *The Journal of Expert Systems with Applications*. This section draws heavily on that work but supplies only a small part of that value.

A number of management theorists have contributed to the evolution of knowledge management, among them such notables as Peter Drucker, Paul Strassmann, and Peter Senge in the United States. Drucker and Strassmann have stressed the growing importance of information and explicit knowledge as organizational resources, and Senge has focused on the "learning organization," a cultural dimension of managing knowledge. Chris Argyris, Christopher Bartlett, and Dorothy Leonard-Barton of Harvard Business School have examined various facets of managing knowledge. In fact, Leonard-Barton's well-known case study of Chaparral Steel, a company which has had an effective knowledge management strategy in place since the mid-1970s, inspired the research documented in her *Wellsprings of Knowledge — Building and Sustaining Sources of Innovation* (Harvard Business School Press, 1995).

Everett Rogers' work at Stanford in the diffusion of innovation and Thomas Allen's research at MIT in information and technology transfer, both of which date from the late 1970s, have also contributed to our understanding of how knowledge is produced, used, and diffused within organizations. By the mid-1980s, the importance of knowledge (and its expression in professional competence) as a competitive asset was apparent, even though classical economic theory ignores (the value of) knowledge as an asset and most organizations still lack strategies and methods for managing it.

Recognition of the growing importance of organizational knowledge was accompanied by concern over how to deal with exponential increases in the amount of available knowledge and increasingly complex products and processes. The computer technology that contributed so heavily to superabundance of information started to become part of the solution, in a variety of domains. Doug Engelbart's Augment (for "augmenting human intelligence"), which was introduced in 1978, was an early hypertext/groupware application capable of interfacing with other applications and systems. Rob Acksyn's and Don McCracken's Knowledge Management System (KMS), an open distributed hypermedia tool, is another notable example and one that predates the World Wide Web by a decade.

The 1980s also saw the development of systems for managing knowledge that relied on work done in artificial intelligence and expert systems, giving us such concepts as "knowledge acquisition," "knowledge engineering," "knowledge-base systems, and computer-based ontologies.

The phrase "knowledge management" entered the lexicon in earnest. To provide a technological base for managing knowledge, a consortium of U.S. companies started the Initiative for Managing Knowledge Assets in 1989. Knowledge management-related articles began appearing in journals like *Sloan Management Review*, *Organizational Science*, *Harvard Business Review*, and others, and the first books on organizational learning and knowledge management were published (for example, Senge's *The Fifth Discipline* and Sakaiya's *The Knowledge Value Revolution*).

By 1990, a number of management consulting firms had begun in-house knowledge management programs, and several well known U.S., European, and Japanese firms had instituted focused knowledge management programs. Knowledge management was introduced in the popular press in 1991, when Tom Stewart published "Brainpower" in *Fortune* magazine. Perhaps the most widely read work to date is Ikujiro Nonaka's and Hirotaka Takeuchi's *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (1995).

By the mid-1990s, knowledge management initiatives were flourishing, thanks in part to the Internet. The International Knowledge Management Network (IKMN), begun in

---

Europe in 1989, went online in 1994 and was soon joined by the U.S.-based Knowledge Management Forum and other KM-related groups and publications. The number of knowledge management conferences and seminars is growing as organizations focus on managing and leveraging explicit and tacit knowledge resources to achieve competitive advantage. In 1994 the IKMN published the results of a knowledge management survey conducted among European firms, and the European Community began offering funding for KM-related projects through the ESPRIT program in 1995.

Knowledge management, which appears to offer a highly desirable alternative to failed TQM and business process re-engineering initiatives, has become big business for such major international consulting firms as Ernst & Young, Arthur Andersen, and Booz-Allen & Hamilton. In addition, a number of professional organizations interested in such related areas as benchmarking, best practices, risk management, and change management are exploring the relationship of knowledge management to their areas of special expertise (for example, the APQC [American Productivity and Quality Council] and ASIS [American Society for Information Science]).

---

# *Anexo II*

---

## *QUESTIONÁRIO*

---

### **GESTÃO DE CONHECIMENTO / COMUNIDADES DE PRÁTICA**

Este questionário foi elaborado por Nuno Miguel Mendes Ribeiro Barriga para uso exclusivo na investigação para a dissertação final do **Curso de Mestrado em Organização e Sistemas de Informação** da Universidade de Évora intitulada "**DINAMIZAÇÃO DE COMUNIDADES DE PRÁTICA NO DOMÍNIO DA SAÚDE. SITUAÇÃO ACTUAL E PROPOSTA DE PRÁTICA PARA OS HOSPITAIS DA REGIÃO ALENTEJO**", e visa entender a situação em que se encontram as organizações de Saúde no que diz respeito à Gestão do Conhecimento. O questionário, com questões de escolha múltipla, divide-se em duas partes:

- Parte I – Perfil profissional: consiste em 7 questões e tem um tempo estimado de resposta de 2 minutos;
- Parte II – Gestão do Conhecimento e Comunidades de Prática: consiste em 25 questões e tem um tempo estimado de resposta de 5 a 7 minutos;

Desde já agradecemos, antecipadamente, a sua colaboração na realização deste questionário para futura investigação, e acrescentamos que os dados aqui recolhidos não serão usados para individualizar organizações ou pessoas, servindo apenas para construir uma visão mais completa durante a análise dos resultados. Se tiver questões ou dúvidas, é favor de contactar através do:

- Telemóvel: 91 430 00 66;
- Telefone do trabalho: 266 740 114, extensão 2152 (entre as 9:00 e as 12:30 e as 14:00 e as 17:30);
- E-mail: [nbarriga@hevora.min-saude.pt](mailto:nbarriga@hevora.min-saude.pt) ou [nbarriga@netvisao.pt](mailto:nbarriga@netvisao.pt).

Este questionário deve ser devolvido até ao dia **30 de Abril de 2005** à pessoa responsável pelo Serviço ou enviado para a Agência de Contratualização dos Serviços de Saúde, situada no Hospital do Patrocínio, ao lado do Departamento de Formação do Hospital do Espírito Santo de Évora.

---

## DADOS SOBRE A AMOSTRA

---

Nº de controlo

**1. Organização Empregadora (Hospital):**

**2. Serviço a que pertence:**

**3. Especialidade:**

**4. Há quanto tempo está na organização:**

Até 2 anos       Entre 2 e 5 anos       Entre 5 e 10 anos       Mais de 10 anos

**5. Idade:**

Dos 21 – 30 anos       Dos 31 – 40 anos       Dos 41 – 50 anos   
Dos 51 – 60 anos       Dos 61 – 70 anos       Mais de 71 anos

**6. Sexo:**

Masculino       Feminino

**7. Habilitações Literárias:**

Licenciatura       Designação: \_\_\_\_\_  
Pós – Graduação       Designação: \_\_\_\_\_  
Mestrado       Designação: \_\_\_\_\_  
Doutoramento       Designação: \_\_\_\_\_

---

## GESTÃO DO CONHECIMENTO

### COMUNIDADES DE PRÁTICA

---

*Conhecimento é uma mistura fluida de experiência enquadrada, valores, informação contextual e compreensão especializada que fornece um quadro para avaliação e incorporação de novas experiências e informação. É originada e aplicada nas mentes dos seus detentores. O conhecimento é gerado a partir da interacção de um conjunto de informações obtidas externamente a ele, com o conhecimento e as informações existentes em seu cérebro. Num contexto organizacional, costuma estar embebido não só nos documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.*

*Gestão do Conhecimento é um processo sistemático para melhorar o desempenho das pessoas nas organizações através do acesso ao conhecimento que é identificado, criado, capturado, obtido, partilhado e controlado pela organização.*

**1. Quais(Qual) das seguintes afirmações são verdadeiras na sua organização?**

- Nunca se ouviu falar de Gestão do Conhecimento
- Ouve-se falar da Gestão do Conhecimento pela gestão de topo
- Ouve-se falar da Gestão do Conhecimento por outras pessoas na organização
- A organização está a planear um Programa de Gestão do Conhecimento

**2. Tem acesso à Internet na sua organização?**

- Sim                       Não                       Não sei

**3. Utiliza a Internet para criar conhecimento na sua área profissional?**

- Sim                       Não

**4. A sua organização tem uma Intranet?**

- Sim                       Não                       Não sei

**5. Existem canais internos para divulgação da informação?**

	Sim	Não	Não sei
Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boletins de notícias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Painéis informativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relatórios anuais sobre a actividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras formas. Quais? _____			

**6. A informação é disseminada eficazmente na organização, existindo acesso por parte de todos , à base de dados e conhecimento da organização?**

Sim             Não             Não sei

**7. Existe transparência relativamente à informação disponibilizada?**

Sim             Não             Não sei

**8. A comunicação é eficiente em todos os sentidos, ou seja, na hierarquia da organização?**

Sim             Não             Não sei

**9. A duplicação de trabalho, caso exista, deve-se à falta de comunicação?**

Sim             Não             Não sei

**10. Quais as medidas que deveriam existir para assegurar que o conhecimento seja gerido?**

	Sim	Não
Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Livre acesso à Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Base de Dados disponíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informação disponível On-line	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publicações internas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Website	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partilha de informação com parceiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preservação do conhecimento das pessoas que deixam a Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras. Quais? _____		

**11. A partilha de conhecimento faz parte do dia-a-dia da organização?**

Sim             Não             Não sei

**12. Pratica a partilha de conhecimento com outras pessoas?**

- Sim                       Não (siga para a questão 15)

**13. Se respondeu sim, partilha com que tipo de pessoas?**

- Colegas no mesmo ramo de conhecimento  
 Colegas fora do mesmo ramo de conhecimento, mas médicos  
 Colegas de outras organizações  
 Outros. Quais? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**14. A quantidade de interação e partilha de conhecimento acontece normalmente?**

- Frente a frente  
 Na Internet  
 No telefone  
 Outros. Quais? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**15. É estimulada a aprendizagem através da ampliação dos contactos e interações com outras pessoas de dentro e de fora da organização?**

- Sim                       Não

**16. A partilha do conhecimento é feita onde?**

- No local de trabalho     Fora do local de trabalho     Ambos     Não Respondeu

*Uma Comunidade de Prática é um grupo de pessoas que partilha um interesse e/ou um problema que enfrentam regularmente no trabalho, e que se junta para desenvolver conhecimento de forma a criar uma prática em torno desse tópico.*

**17. Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho?**

- Sim                       Não                       Não sei

**18. A organização encoraja a criação de redes ou comunidades formais de indivíduos para discussão de tópicos relacionados com a Saúde?**

- Sim                       Não                       Não sei

**19. Existe uma prática constante de formação de equipas multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal, tradicional e hierárquica da organização?**

Sim             Não             Não sei

**20. Acredita que partilhar conhecimento implica uma vantagem para a produtividade das organizações de Saúde?**

Sim             Não

**21. Estaria disposto a partilhar conhecimento através de encontros formais (não considerado formação) propostos pela sua organização ou por um responsável superior?**

Sim             Não

**22. Estaria disposto a pertencer a uma Comunidade de Prática focada para um determinado domínio de conhecimento do seu interesse?**

Sim             Não

**23. A comunidade deve focar as suas atenções no interesse comum de aprendizagem e no respeito mútuo entre os seus membros?**

Sim             Não

**24. A existência de uma liderança/mediador dentro de Comunidade de Prática é considerado um entrave ao sucesso da comunidade?**

Sim             Não             Não Respondeu

**25. Sabe da existência de pessoas que gostariam de pertencer e partilhar conhecimento numa Comunidade de Prática para que esta não morra?**

Sim             Não

**MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO**

**ATENCIOSAMENTE**

---

**( Nuno Miguel Mendes Ribeiro Barriga )**