

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

**GESTÃO DO CONHECIMENTO
ESTUDO DE CASO ORQUESTRA JUVENIL DE
GUITARRAS DO ALGARVE**

Andreia Filipa Marreiros da Rosa

Lisboa, Novembro de 2014.

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO
ESTUDO DE CASO ORQUESTRA JUVENIL DE
GUITARRAS DO ALGARVE**

Andreia Filipa Marreiros da Rosa

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Professor adjunto, Doutor José Moleiro Martins, doutorado em Gestão, subárea de Gestão Empresarial.

Constituição do Júri

Presidente: Carlos Nunes

Arguente: Mário Nuno Mata

Orientador: José Moleiro

Lisboa, Novembro de 2014.

Declaro ser (a) autor(a) desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Dedicatória

Dedico este trabalho há minha família e ao meu namorado pela força e apoio incondicional.

*“A imaginação é mais importante do que o conhecimento.
Conhecimento auxilia por fora, mas só o amor socorre por dentro.
Conhecimento vem, mas a sabedoria tarda.”*

Albert Einstein

Agradecimentos

De modo muito particular, agradeço ao professor José Moleiro Martins pela dedicação, empenho, disponibilidade e orientação que me concedeu ao longo deste trabalho.

Ao professor Gonçalo Duarte responsável pelas aulas de guitarras no pólo de Barão de S. João, ao professor José Reis e ao Maestro Eudoro Grade responsável pelo funcionamento da Orquestra, pela disponibilidade e simpatia que manifestaram, tornando possível a concretização do estudo de caso apresentado.

A todos os que se disponibilizaram a responder às perguntas de entrevista.

A todos os meus amigos, em especial ao Rui, ao Nuno, à Marta Branco e ao Alexandre pela amizade e pelo apoio incondicional.

Aos meus pais, Maria e José, pelo amor incondicional que me tem dado durante toda a minha vida.

Aos meus tios, primos e avós pelo amor e apoio.

Resumo

A economia centra-se na utilização do conhecimento enquanto alavanca para assegurar a competitividade, no entanto, algumas empresas não exploram as suas verdadeiras potencialidades uma vez que não reconhecem o significado da gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento diz respeito à sistematização do conhecimento e informação disponível numa organização através de um conjunto de processos (criação, partilha, manutenção) que combinados com os recursos humanos e tecnológicos, permitem fomentar a inovação e atingir os objetivos organizacionais.

Uma organização mais cedo ou mais tarde acaba criando um novo conhecimento. O processo de criação do conhecimento, é fundamental para a organização, sendo um processo em espiral, começa no nível individual e vai subindo, ampliando e interagindo os departamentos das organizações, que une o conhecimento tácito e explícito.

A estrutura da organizacional é muito importante para a efetividade da gestão do conhecimento, é a partir da Estrutura Organizacional, que os fluxos informacionais desenvolvem-se.

Palavras-chave

Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Criação do Conhecimento, Estrutura Organizacional.

Abstract

The economy focuses on the use of knowledge as a lever to ensure competitiveness, however, some companies do not exploit their true potential since it does not recognize the significance of knowledge management.

Knowledge management concerns the systematization of knowledge and information available in an organization through a set of processes (creation, sharing, maintenance) which combined with the human and technological resources, allow foster innovation and achieve organizational objectives.

An organization sooner or later ends up creating new knowledge. The process of knowledge creating, is critical to the organization, being a spiral process, starts at the individual level and goes up, expanding and interacting departments of organizations joining the tacit and explicit knowledge.

The organizational structure is very important for the effectiveness of knowledge management, is from the Organizational Structure, the informational flows develop.

Keywords

Knowledge, Knowledge Management, Knowledge Creating, Organizational Structure.

Índice

Índice de Quadros.....	xi
Índice de Figuras	xii
Lista de Abreviaturas	xiii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento Teórico do Estudo	1
1.2. Objetivo do Estudo	1
1.3. Relevância do tema	2
1.4. Motivações pessoais	2
1.5. Questões de Investigação	2
1.6. Estrutura da Dissertação	3
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1. Conhecimento	4
2.1.1. Importância do Conhecimento.....	4
2.1.2. Dados, Informação e Conhecimento	5
2.1.3. Capital Intelectual.....	8
2.2. Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito	10
2.3. Gestão do Conhecimento.....	12
2.3.1. Processos de Gestão do Conhecimento	15
2.4. Teoria da Criação de Conhecimento	17
2.4.1. Aprendizagem na Criação de Conhecimento	18
2.4.2. Processos de Criação de Conhecimento	21
2.4.3. Requisitos de Conhecimento.....	32
2.5. Inovação	34
2.5.1. Estratégias para a Inovação	36
2.6. Vantagem Competitiva	37
2.6.1. Recursos	39
2.6.2. Sustentabilidade da Vantagem Competitiva.....	42
3. Metodologia	44
3.1. População	44
3.2. Amostra.....	44
3.3. Recolha de Dados	44
3.3.1. Entrevistas	45
3.4. Tratamento de dados	49

3.5.	Método aplicado	50
3.5.1.	Questões de Investigação.....	52
3.6.	Limitações do Método do Estudo de Caso	52
4.	Análise e Discussão	53
4.1.	Apresentação da Orquestra Juvenil de Guitarras do Algarve	53
4.1.1.	Estrutura Global.....	56
4.1.2.	Atividade	56
4.2.	Os instrumentos de Gestão da Informação e do Conhecimento na OJGA 56	
4.3.	Resultados	57
4.3.1.	Questão de Investigação 1	57
4.3.2.	Questão de Investigação 2.....	59
4.3.3.	Questão de Investigação 3.....	61
4.3.4.	Questão de Investigação 4.....	62
4.4.	Discussão	64
5.	CONCLUSÃO.....	71
5.1.	Conclusões	71
5.2.	Limitações	72
5.3.	Sugestões para Estudos Futuros	73
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
	APÊNDICES.....	78

Índice de Quadros

Quadro 2-1 – Diferença entre informação e conhecimento	6
Quadro 2-2 – Diferenças entre os tipos de conhecimento	10
Quadro 2-3 – As quatro categorias de ativos de conhecimento	32
Quadro 2-4 – Modelo VRIO	41

Índice de Figuras

Figura 2.1 – Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento	22
Figura 2.2 – Processos de criação de conhecimento	23
Figura 2.3 – Processos de criação de conhecimento	24
Figura 2.4 – Os três elementos do processo de criação do conhecimento	25
Figura 2.5 – Os quatro tipos de <i>ba</i>	26
Figura 2.6 – Modos de conversão do conhecimento	27
Figura 2.7 – O modelo SECI (a espiral do conhecimento)	29
Figura 2.8 – Espiral do conhecimento organizacional	30
Figura 2.9 – Da criação do conhecimento à vantagem competitiva	34
Figura 2.10 – Subdivisão de uma cadeia de valores	39
Figura 3.1 – Descrição dos entrevistados.	48
Figura 4.1 – Concerto da Orquestra Juvenil de Guitarras do Algarve em 2009.	55
Figura 4.2 – Orquestra Juvenil de Guitarras do Algarve em 2010, depois de um concerto.	55
Figura 4.3 – Principais áreas de atividade da OJGA.	56
Figura 4.4 – Partilha do conhecimento tácito do formador.	63
Figura 4.5 – Processos de criação da OJGA.	66

Lista de Abreviaturas

AGA	Associação de Guitarras do Algarve
APUD	Citado por
GC	Gestão do conhecimento
Ibid	Mesmo autor ou mesma obra
OJGA	Orquestra Juvenil de Guitarras do Algarve
QI	Questões de investigação
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização
VBR	Visão Baseada em Recursos

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento Teórico do Estudo

Atualmente o conhecimento é o fator predominante da economia, tornando-se no fator mais importante para a competitividade das organizações e dos países.

É o homem que transforma os dados em informação e a informação em conhecimento. O conhecimento para além de encontrar-se nas bases de dados, documentos, sistemas de informação, está também presente no homem, na sua experiência, aumentando a sua produtividade e conquista de novas oportunidades.

O conhecimento promove a inovação de uma organização, esta ao inovar tende a garantir uma vantagem competitiva sustentável. Porém segundo Kluge, Stein e Licht (2002) uma boa Gestão do Conhecimento comporta grandes benefícios para uma organização, no entanto se esta não for bem conseguida, poderá ter vários riscos inerentes.

A Gestão do Conhecimento pode ajudar a colocar a organização numa posição vantajosa de competitividade. De acordo com Serra e Fialho (2003) a gestão do conhecimento cria, identifica, integra, recupera, partilha e utiliza o conhecimento dentro de uma organização.

1.2. Objetivo do Estudo

Um dos objetivos que me levou à escolha de um tema ligado á Orquestra Juvenil de Guitarras do Algarve para esta pesquisa, foi exatamente a lembrança de ter passado pela mesma.

Este estudo tem por objetivo geral investigar o impacto da gestão do conhecimento na OJGA.

No entanto, perante este objetivo geral torna-se essencial a definição de objetivos específicos que permitam a orientação do trabalho e da investigação. Estes objetivos específicos consistem:

- Perceber como a transferência de conhecimento chega aos diversos pólos de guitarras, ao mesmo tempo;

- Qual o impacto da música, no desenvolvimento da vida dos alunos da orquestra.

Desta forma, serão abordados os conceitos de conhecimento, capital intelectual, gestão do conhecimento, vantagem competitiva, recursos, capital intelectual, assim como serão introduzidos as suas principais características para que melhor se compreendam os seus princípios inerentes.

1.3. Relevância do tema

Este tema Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso Orquestra Juvenil de Guitarras do Algarve é um tema muito interessante, uma vez que a Orquestra não é só transmitir a música, tem por detrás da música uma filosofia. Sendo um tema muito pouco abordado, daí ser o maior desafio desta dissertação.

1.4. Motivações pessoais

A maior motivação para este tema de dissertação Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso Orquestra Juvenil de Guitarras do Algarve, foi o fato de ter passado pela orquestra, e ter visto que é uma orquestra que se preocupa com o conhecimento transmitido aos alunos, onde os professores dão o melhor para que os seus alunos sejam os melhores.

Outra motivação foi o gosto pelo tema, e poder aprofundar os meus conhecimentos na gestão do conhecimento.

1.5. Questões de Investigação

As questões de investigação desta dissertação compõem-se nas seguintes bases:

- Como motivar as pessoas a partilhar os seus conhecimentos tácitos com a sua organização uma vez que isso lhes traz vantagens profissionais/pessoais (vantagem competitiva?)?
- De um modo geral, o conhecimento tácito de uma organização é o conjunto formado por todos os conhecimentos tácitos dos seus “colaboradores”. Assim sendo, como é que as organizações conseguem garantir que, com a saída de um dos seus membros, não se perdem parte dos tácitos adquiridos pelos mesmos e possivelmente uma desvantagem competitiva, no caso em que esse membro segue para uma organização “rival”?

- Como é que uma organização consegue inovar, saindo da sua área de operação (aplicando regras e processos de negócio completamente novos), havendo uma resistência à mudança por parte dos seus colaboradores?
- Numa organização descentralizada, com diversas sedes geograficamente dispersas de operação, como garantir que as diversas sub-organizações evoluem da mesma forma/sentido?

1.6. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação é composta por cinco capítulos: Introdução, Revisão da Literatura; Metodologia, Análise e Discussão e Conclusão.

- **Capítulo 1:** Neste capítulo faz-se a introdução ao tema, bem como os objetivos do trabalho, relevância do estudo e as principais motivações pessoais do estudo. São também definidas as questões de investigação;
- **Capítulo 2:** É apresentada a revisão da literatura com base em livros e artigos científicos, com o intuito de desenvolver um quadro conceptual de análise à matéria em estudo;
- **Capítulo 3:** Aqui é apresentada a metodologia, onde é identificada a população, amostra e recolha de dados, posteriormente é feito o tratamento de dados e definido o método aplicado. É apresentado também as limitações do método usado;
- **Capítulo 4:** É exposto o estudo de caso realizado no âmbito desta dissertação, através da apresentação da Orquestra Juvenil de Guitarras do Algarve e dos resultados obtidos;
- **Capítulo 5:** Este é o último capítulo da dissertação, são apresentadas as conclusões desta dissertação bem como as suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A abordagem teórica desta dissertação envolve os seguintes pilares:

- O conceito de conhecimento e qual a sua importância;
- Caracterização dos diferentes tipos de conhecimento (tácito e explícito);
- O conceito de Gestão do Conhecimento e teoria da Criação de Conhecimento;
- Conceito de Inovação e as suas estratégias;
- Vantagem Competitiva.

2.1. Conhecimento

Neste subcapítulo, falarei sobre a importância do conhecimento, o conceito de dados, informação e conhecimento e, capital intelectual.

2.1.1. Importância do Conhecimento

Vivemos num mundo em constante mudança, onde a Internet e as tecnologias digitais fizeram emergir um novo paradigma social. Um mundo onde o fluxo de informação é intenso e em permanente mudança e o conhecimento é um recurso flexível.

A inovação e a globalização também seriam impossíveis sem a existência das tecnologias, sendo que a informação sobre as inovações tecnológicas e sobre os mercados são imprescindíveis para que uma organização consiga sobreviver. Deste modo, é necessário que haja uma boa gestão da informação e do conhecimento. O conhecimento tem vindo a assumir uma maior importância. O conhecimento constitui hoje em dia um proveito chave da organização. (Serrano e Fialho, 2003)

Segundo Nicolau (2003) a gestão do conhecimento tem sido alvo, cada vez mais, de uma maior atenção. A autora revela que o conhecimento «hoje afirma-se largamente como um recurso estratégico, base e sustento das vantagens competitivas».

Com o passar dos tempos o conhecimento passou a ser um fator de riqueza, sendo este uma arma competitiva. Segundo Stewart (1999: 40) «o conhecimento surgiu para desempenhar o papel predominante na nossa economia, nas nossas empresas e no nosso trabalho. O conhecimento passou a ser a fonte económica preeminente», ainda segundo este autor «o conhecimento transformou-se no ingrediente primário, daquilo que fabricamos, fazemos, compramos e vendemos».

Nos tempos que correm, a importância do conhecimento como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações é amplamente reconhecida. (Serrano e Fialho, 2003)

O conhecimento constitui um fator de muita importância na diferenciação da empresa, a compreensão do conhecimento e a capacidade para gerir são aspetos fundamentais na avaliação da posição da empresa e na realização das previsões que vão permitir que ela continue a crescer e a competir e torne-se mais rentável. (Kluge, Stein, Licht, 2002)

A posse de um nível superior de conhecimento por parte das organizações é algo estratégico, diferenciando-as da concorrência. (Nicolau, 2005)

2.1.2. Dados, Informação e Conhecimento

De acordo com vários autores – como Drucker (1993), Davenport e Prusak (1998) – não existe uma noção universal de dados, informação e conhecimento.

Antes de haver conhecimento tem de existir informação, estes dois conceitos estão intrinsecamente ligados apesar de serem duas noções muito distintas. Em alguns casos existe alguma confusão e usam-se os dois termos com o mesmo significado.

Davenport e Prusak (1998) sugerem que os dados têm, erradamente, sido referidos como informação e atualmente designa-se a informação por conhecimento. Segundo este autor, a *«ênfase é demasiado elevada na transacção de dados e não suficiente na sua transformação em informação e conhecimento»* (Davenport, Prusak, 1998).

Para ilustrar a sua proposta de definição destes três conceitos, Davenport e Prusak (1998) ilustram como exemplo uma pirâmide. Na base dessa pirâmide encontram-se os dados em bruto, que são simples observações sobre o estado do mundo; no nível intermédio encontram-se as informações, que são dados dotados de relevância e propósito; no topo dessa pirâmide está o conhecimento, ou seja, a informação valiosa da mente humana. Valiosa porque foram atribuídas à informação um contexto, um significado e uma interpretação; alguém acrescentou a sua própria sabedoria e considerou as suas implicações. Ao integrar-se a própria opinião particular, estão a integrar-se várias fontes de informação, que mesmo não sendo conscientes, influenciam a opinião e o raciocínio. Este processo de transformação de dados em informação e de informação em conhecimento só é possível mediante a intervenção humana. Davenport e Prusak (1998) defendem que quem transforma a informação em conhecimento são as pessoas e não a tecnologia.

No quadro seguinte, serão apresentadas as diferenças entre informação e conhecimento, no ponto de vista de Davenport e Prusak.

Quadro 2-1 – Diferença entre informação e conhecimento

Informação	Conhecimento
Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana
Requer unidade de análise	Inclui reflexão, síntese, contexto
Exige consenso em relação ao significado	Difícil estruturação
Exige necessariamente a mediação humana	Difícil captura em máquina

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998)

Para Neto (2002) a distinção entre dado e informação é muito confusa. Para este autor «querer definir exactamente o momento em que o dado passa a ser uma informação é como querer definir onde acaba um sistema e se inicia outro, dependendo muita da perspectiva dada».

O conhecimento está sujeito a uma base sólida para contrapor ideias e ter senso crítico. Do mesmo modo, pode ser visto como uma mensagem, tem um emissor (que envia) e um recetor (que recebe e atende), pode ser armazenado por exemplo num computador.

Segundo Martins (2010)

A informação fornece um novo ponto de vista para a interpretação de acontecimento ou objectos, tornando perceptíveis os significados anteriormente imperceptíveis, ou lança luz sobre ligações inesperadas.

Ou seja, é um fluxo de mensagens ou significados que pode adicionar ou alterar o conhecimento.

Para Teixeira (2005:237) «A informação resulta da integração e da organização dos dados conferindo-lhes um sentido. Para se transformarem em informação, os dados deverão conter um significado capaz de despertar o interesse do destinatário».

Enquanto dados são “pedaços” desorganizados de informações que podem ser obtidos de fontes primárias (directa ou indirectamente através de pessoas) ou de fontes secundárias (escritas) internas ou externas à organização. Os dados são apenas descritivos, não contendo juízos de valor. (ibid)

Davenport e Prusak (1998) defendem que

A informação é uma mensagem, como tal, tem de ter um emissor e um receptor, tem como finalidade modelar a pessoa que a recebe, ou seja só o receptor decide se a mensagem recebida é ou não informação, aquilo que para o emissor pode ser informação poderá ser ruído para o receptor.

Enquanto o conhecimento é um conjunto de informação armazenada por intermédio da experiência ou da aprendizagem, ou seja, é a posse de múltiplos dados inter-relacionados que, por si só, não têm um menor valor qualitativo.

Segundo a OCDE o conhecimento gerou, em 1999, cerca de 55% da riqueza mundial. Os restantes 45% estavam relacionados aos fatores 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 fator de produção. Dentre destes, o caso da Coreia do Sul é o mais significativo. Após uma rápida discussão de como a Coreia conseguiu aliar altas taxas de desenvolvimento económico com evidentes progressos sociais, apresentamos alguns pontos para uma agenda que complete tanto a redução da desigualdade quanto a inserção competitiva de países em desenvolvimento na sociedade do conhecimento. (Silva e Neves, 2003)

Ainda segundo Silva e Neves (2003: 79) salientam que «o conhecimento sempre foi importante para o desenvolvimento económico mas apenas nos últimos anos, quando as actividades económicas se tornaram mais intensivas em conhecimento, a sua centralidade foi reconhecida».

Kluge, Stein e Licht (2002:13) salientam que o conhecimento tornou-se no mais importante factor de produção e a sua gestão deve ser tão cuidadosa e consciente como a dos outros factores tradicionais. [...] O conhecimento possui um conjunto de características únicas que devem ser encaradas conscienciosamente, para garantir o máximo impacto.

Assim sendo, o conhecimento é a forma de «compreender as relações e as causalidades, pelo que se revela fundamental para tornar as operações eficazes, elaborar processos de negócio ou prever os resultados dos modelos de negócio». (ibid)

Para Martins (2010: 17)

O conhecimento existe num contexto específico, visto depender de um espaço e de um tempo próprios. Se não for colocado num contexto é apenas informação, ou seja, um fluxo de comunicação. Todavia, quando a informação é apresentada num contexto torna-se conhecimento, o qual ao estar essencialmente relacionado com a acção humana denota ser dinâmico, dado que é criado em interacções entre os indivíduos.

Na linha de Teixeira (2005) o conhecimento é a interpretação dos dados e da informação, ou seja, a informação aplicada à ação. O conhecimento é a informação que uma pessoa possui como sendo útil para um dado próximo. Ao contrário da informação, o conhecimento contém crenças, valores e compromissos. O conhecimento, para existir, implica que alguém faça a triagem, a combinação e a interpretação das informações.

Davenport e Prusak, 1998 classificam as seguintes chaves do conhecimento:

- **Experiência:** O conhecimento desenvolve-se ao longo do tempo, através da experiência que nos dá uma perspetiva histórica com base na qual analisamos e compreendemos as novas situações e acontecimentos;
- **Juízo:** O conhecimento envolve um juízo: não apenas julga novas situações à luz do que já é conhecido como julga e refina-se a ele mesmo em resposta a novas situações e nova informação;
- **Regras básicas e intuição:** O conhecimento reconhece padrões em novas situações, usa guias para a acção que são desenvolvidas através de tentativa e erro ao longo da experiência e observação. Não necessita de construir do zero a resposta a uma situação nova;
- **Valores e crenças:** As organizações são compostas por pessoas, cujos valores e crenças influenciam fatalmente os seus pensamentos e acções. Valores e crenças determinam em grande medida o que as pessoas vêem, observem e concluem, ou seja, são parte integrante do conhecimento.

2.1.3. Capital Intelectual

O reconhecimento da importância do capital intelectual é algo relativamente recente, apesar de sempre ter existido.

Para Stewart (1999:14) «o *capital intelectual é composto por material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser usado para criar riqueza. É a inteligência colectiva*».

Na ótica de Chiavenato (2012)

O capital intelectual de uma empresa é encontrado em três lugares:

- Capital humano: o conhecimento de indivíduos que criam soluções para os clientes. Exemplo: o funcionário cuja sugestão agrega ganhos à empresa.
- Capital estrutural: os sistemas que foram requeridos para compartilhar e transportar o conhecimento, feito sistemas ou laboratórios de informação. Ele é necessário para alavancar o poder mental dos funcionários, e, assim, a empresa poderá usá-lo.
- Capital clientelar ou de relações: as relações que criam e mantêm com seus clientes. Seu prestígio e suas marcas são exemplo deste tipo de capital.

Para obter sucesso é necessário que os três capitais estejam presentes e interajam.

Na linha de Nogueira «O capital intelectual materializa-se no valor criado pelas pessoas no seu trabalho para uma organização. É um dos principais recursos das organizações mais competitivas».

Stewart (1999) apresenta o exemplo de empresas como a Toyota ou a Microsoft que tornaram-se grandes empresas, não devido aos seus ativos financeiros, mas porque possuíram capital intelectual. Este autor dá ainda o exemplo da Visa International para mostrar que algumas empresas com grande sucesso não necessitaram, praticamente, de possuir ativos materiais. Reconhece deste modo, que são várias as vezes em que as empresas não sabem onde procurar o seu capital intelectual e que a resposta localiza-se exatamente em três lugares: nos colaboradores (capital humano), nas estruturas (capital estrutural) e nos clientes (capital de cliente). Segundo este autor, o capital humano forma-se e aumenta no tempo despendido em situações que originem inovação. Quanto ao capital estrutural, acelera o fluxo de informações na empresa e compreende os processos, sistemas de informação e base de dados. Por fim, o capital de clientes, qualquer empresa que tenha clientes possui este tipo de capital. Não está relacionado com as relações com os clientes.

2.2. Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito

O objetivo da gestão do conhecimento é transmitir à organização em geral, duas formas de conhecimento, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Kluge, Stein e Licht (2002) explicam que o conhecimento tácito está relacionado com os sentidos e as experiências, enquanto o conhecimento explícito é passível de ser estruturado e documentado.

Porém para Nonaka e Takeuchi (2008: 19) «o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente oposto – isto é, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito».

Deste modo, o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente. Enquanto, o conhecimento tácito é um conhecimento pessoal e difícil de formalizar, tornando-o de comunicação e compartilhamento dificultoso. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora. (Nonaka e Takeuchi, 2008)

Quadro 2-2 – Diferenças entre os tipos de conhecimento

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo).	Conhecimento da racionalidade (mente).
Conhecimento simultâneo (aqui e agora).	Conhecimento sequencial (lá e então).
Conhecimento análogo (prática).	Conhecimento digital (teoria).
Não é facilmente visível e explicável. É pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso.	Pode ser expresso em palavras, números ou sons, é facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais.
É pessoal, específico e difícil de ser formulado e comunicado.	É passível de transmissão em linguagem formal e sistemática.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997

Segundo Bukowitz e Williams (2002: 19)

O conhecimento explícito é aquele que os indivíduos são capazes de expressar com bastante facilidade, utilizando a linguagem ou outras formas de comunicação – visuais, sonoras, corporais. Este conhecimento é o equivalente à informação. O conhecimento implícito ou tácito é aquele que o indivíduo é incapaz de articular e, portanto, de converter em informação.

Na linha de Teixeira (2005: 238)

O conhecimento explícito é formalizado e sistemático e, por isso, transferível sem grandes dificuldades. O modo operativo de um técnico, podendo ser materializado através de um texto, um desenho ou uma imagem e codificado, é um exemplo do conhecimento explícito. O conhecimento implícito (ou tácito) é mais pessoal, intuitivo, fruto da experiência pessoal. Como é difícil de formalizar torna-se também mais difícil de partilhar, isto é, não está ainda totalmente estruturado pela linguagem ou imagem para poder ser transmitido. A perícia do artesão pode ser apontada como um exemplo de conhecimento tácito.

Ainda, Amaral e Pedro (2004: 35) sustentam:

O conhecimento explícito é formal, sistemático e pode ser transmitido mais facilmente. A criação de conhecimento explícito é conseguida por codificações. Se os códigos forem partilhados, então podemos transmitir ou mesmo transaccionar esse conhecimento.

Enquanto, o conhecimento tácito é aquele que o indivíduo possui e é incapaz de transmitir. Consiste em modelos mentais, crenças e perspectivas tao integradas no próprio sujeito que as sente como fazendo parte de si mesmo e não consegue exprimir nem transmitir. É o “saber de experiência feito”, o “know-how” ou o “savoir-faire”.

Na linha de Nonaka e Takeuchi (2008: 20) «O conhecimento não é explícito ou tácito. O conhecimento é tanto explícito quanto tácito. O conhecimento é inerentemente paradoxal, pois é formado do que aparenta ser dois opostos».

Deste modo, estes dois tipos de conhecimento são complemento um do outro.

2.3. Gestão do Conhecimento

A vontade de dominar o conhecimento acompanha a órbita humana. Muitas organizações dedicam-se a pensar sobre como gerir o conhecimento. São muitos os sinais de que o conhecimento tornou-se determinante para a competitividade tanto das pessoas, como dos países e dos indivíduos.

A gestão do conhecimento (GC) é um tema muito vasto e complexo. Ajuda a gerir o que os indivíduos executam com a informação. Cumpre a finalidade de criar um ambiente de aprendizagem contínua, para que a gestão das competências seja uma realidade.

A GC procura fazer o melhor uso do conhecimento disponível dentro de uma organização, com vista a gerar novo conhecimento a partir do mesmo, aumentando a capacidade de resposta e perceção dos elementos pertencentes.

É um processo que combina o domínio de conhecimento (tácito e explícito) e os objetivos do domínio da informação e dos dados com o objetivo de criar valor (mercado ou cultura).

Na linha de Serrano e Fialho (2003) a GC refere-se a criação, identificação, integração, recuperação, partilha e utilização do conhecimento dentro de uma organização. Está voltada para a criação e organização de fluxos de informação dentro e entre os vários níveis organizacionais, no sentido de gerar, incrementar, desenvolver e partilhar o conhecimento dentro da organização. Sobretudo para incentivar trocas espontâneas de conhecimento entre as pessoas.

O conhecimento aumenta a flexibilidade organizacional e promove maior capacidade de inovação o que vem fazer um diferencial no futuro organizacional, porém apenas ter esse conhecimento não é garantia de avanço, também é necessário ter uma visão empreendedora inovadora e audaciosa do que se pretende alcançar e que estratégias adotar. (Pacheco, Souza, Citó, Rezende, Silva)

Na visão de Bukowitz e Williams (2002: 17) «**a gestão do conhecimento é um processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual**».

Consoante estes autores, a riqueza acontece quando uma organização utiliza o conhecimento para criar processos mais eficientes e efetivos.

A GC é uma estratégia que transforma os bens intelectuais da organização em maior produtividade, em novos valores e em aumento de competitividade. (Serrano e Fialho, 2003).

Teixeira (2005) apresenta a GC como o processo de adquirir, distribuir e usar eficazmente o conhecimento, ou o processo de criação, aquisição e transferência do conhecimento e modificação do comportamento organizacional para refletir novos conhecimentos e ideias. A GC consiste em trazer conhecimento tácito à superfície, consolidando-o e formalizando-o, de modo que ele torne-se amplamente acessível promovendo a sua contínua recriação.

Segundo o American Productivity & Quality Center (apud Teixeira, 2005: 240) a GC é «o processo de identificar, adquirir e alavancar o conhecimento para aumentar a capacidade da empresa para competir».

Por outro lado, Amaral e Pedro (2004:74) chamam GC «ao conjunto de técnicas que podem ser utilizadas para aumentar o valor da organização a partir dos activos de conhecimento nas suas diversas vertentes».

Sendo que, Silva e Neves (2003: 177) caracterizam a GC como um «conjunto de processos e meios para se criar, utilizar e disseminar conhecimento dentro de uma organização. A GC reconhece o conhecimento como o activo de maior importância na organização».

Davenport e Prusak (1998) apresentam algumas barreiras à gestão eficiente do conhecimento nas organizações:

- a) Informações limitadas: Empresas não sabem onde procurar o conhecimento que já possuem;
- b) Conhecimento assimétrico: É a existência de um profundo conhecimento sobre um dado assunto em determinado departamento e a falta deste conhecimento em outro;
- c) Conhecimento localizado: É a obtenção do conhecimento dos vizinhos organizacionais, pois os mecanismos para se ter acesso ao conhecimento distante tende a ser precário ou inexistente.

Porém Serrano e Fialho (2003) referem que a principal barreira a uma gestão eficaz do conhecimento é a falta de uma cultura organizacional que suporte, valorize e recompense a partilha de ideias e de informação e que, conseqüentemente, possibilite a

aprendizagem permanente dos seus colaboradores à mesma velocidade que o novo conhecimento está a ser criado. É por isso que, dentro desta ótica, gerir o conhecimento torna-se uma competência básica para as organizações alcançarem o sucesso. Só que, para que ela aconteça, tem de haver mudanças profundas nas esferas comportamental, cultural e organizacional.

Mesmo que as empresas superem os fatores que possam conduzir à ineficiência na gestão do conhecimento, há ainda algumas armadilhas que podem representar ameaças às boas ideias e iniciativas positivas a respeito à gestão do conhecimento. Von Krogh, Icio e Nonaka (apud Goldacker, 2012)¹ relacionam estas armadilhas como:

- a) Armadilha 1: A gestão do conhecimento depende de informações facilmente detectáveis e quantificáveis: se o conhecimento for o mesmo que a informação, boa parte da actual gestão da informação faz sentido pois, em geral, as iniciativas de gestão do conhecimento desmembram as informações em pedaços menores, recolhidos por toda a empresa, e as armazenam para uso futuro de forma combinada com outros pedaços de informações;
- b) Armadilha 2: A gestão do conhecimento dedica-se à fabricação de ferramentas: há uma obsessão em projectar e aplicar ferramentas para a gestão do conhecimento, ignorando sua aplicabilidade e impacto nas organizações. Estas ferramentas devem limitar-se a iniciar a empresa no processo de criação do conhecimento. Uma vez eliminada a inércia, devem ser recolhidas aos bastidores;
- c) Armadilha 3: A gestão do conhecimento depende de um executivo do conhecimento: muitas empresas acreditam ser necessário atribuir a um executivo a responsabilidade pelos resultados quando iniciam as actividades de gestão do conhecimento. A criação do conhecimento não pode estar sujeita ao estabelecimento de fronteiras, uma vez que o potencial criativo muitas vezes está próximo ao mercado. Devem, então, conhecer os negócios da empresa e as tendências do mercado para que tenha condições de alocar recursos nas áreas em que é mais importante gerar conhecimento para a empresa.

¹ VON KROGH, Georg; ICIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro – **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação**. Rio Janeiro: Campus, 2001.

Apesar das armadilhas e dos fatores poderem levar à ineficiência da gestão do conhecimento, é importante que a transferência do conhecimento utilize sempre métodos que sejam compatíveis com a cultura da organização.

No ambiente empresarial competitivo, o objetivo final da gestão do conhecimento é a criação de riqueza pelo aumento da sua capacidade de concretização ou pela obtenção de uma estratégia de sucesso, conseguida pelo ativar e pela utilização de conhecimentos que os competidores ainda não têm. (Amaral e Pedro, 2004)

Uma boa gestão do conhecimento representa grandes benefícios para a empresa, mas o fato de ela não ser inteiramente conseguida ou de não ser bem-feita comporta riscos. Os mais óbvios são a eventualidade de ignorar áreas em que seria possível introduzir melhoramentos, a perda de oportunidades promissoras ou dispêndio de dinheiro em estratégias mal concebidas. No limite, a empresa pode ser ultrapassada pelos concorrentes que consigam passar à sua frente por explorarem rapidamente e eficazmente o conhecimento que possuem. (Kluge, Stein e Licht, 2002)

Consoante Silva e Neves (2003: 186) «as principais actividades da GC prendem-se com a geração (criação ou aquisição), codificação (ou armazenamento) e transferência do conhecimento.

Em suma pode afirmar-se que a gestão do conhecimento pode ser entendida, como a 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 fatores tradicionais, terra, capital e trabalho. (Serrano e Fialho, 2003)

2.3.1. Processos de Gestão do Conhecimento

Amaral e Pedro (2004) salientam diferentes processos de gestão do conhecimento, adotados pelas empresas:

- 1º Aceder ao conhecimento independente da sua fonte;
- 2º Ativar e desenvolver para integrar dinamicamente no processo produtivo;
- 3º Lucrar com os resultados no aumento da performance (vantagens competitivas pela integração de um fator produtivo distintivo) e na oferta de produtos únicos ao mercado (monopólio baseado no conhecimento).

Para transformar o conhecimento num ativo organizacional de valor a experiência, a avaliação e o conhecimento de uma forma geral tem que ser formalizado, distribuído, compartilhado e aplicado. (Barros, 2012)

Deste modo, Garvin (apud Barros, 2012)² propõe um modelo com quatro processos essenciais:

- Geração: Este processo envolve duas atividades: identificar proactivamente o conteúdo desejado e fazer com que as pessoas contribuam com ideias, através de discussões (on-line ou não) ou envio de materiais. Os aspectos culturais constituem-se na principal barreira para este processo;
- Organização: Uma vez que a informação foi colectada ela deve ser organizada de forma que ela possa ser representada e pesquisada electronicamente. Este é o foco do processo de organização. Sistemas e ferramentas de compartilhamento de conhecimento, bases de conhecimento, taxonomias e outros elementos devem ser projectados para facilitar este processo;
- Desenvolvimento: Envolve a seleção e posterior refinamento do material obtido para que se aumente o valor agregado dos mesmos para os usuários. Em muitos casos a linha de separação entre a organização e o desenvolvimento do conhecimento não é muito clara e os dois processos ocorrem simultaneamente;

Porém Beckam (apud Barros, 2012)³ apresenta um modelo com oito estágios:

1. Identificar: Determinar as competências essenciais, estratégia de fornecimento e domínios de conhecimento;
2. Coletar: Formalizar o conhecimento existente, deve-se saber onde e como adquirir conhecimento e avaliação;
3. Selecionar: Avaliar os dados coletados. É importante haver diversidade de pontos de vista e avaliação de várias áreas;
4. Armazenar: Representar a memória da corporação num repositório de conhecimento;

² GARVIN, D. – A Note on knowledge Management: Creating a System to Manage Knowledge. Harvard Business School Publishing. 1997.

³ BECKMAN, T – A methodology for Knowledge Management. Internacional Association of Science and Technology for Development (IASTED) AI and Soft Computing Conference. Banff, Canada. 1997.

5. Compartilhar: Distribuir o conhecimento automaticamente pelos usuários, baseado nos tipos de interesse e trabalho. Colaborar em trabalhos de conhecimento através de times virtuais;
6. Aplicação: Pesquisar e usar o conhecimento para tomar decisões, resolver problemas, suportar o trabalho e treinar pessoas;
7. Criar: Descobrir novos conhecimentos através da pesquisa, experimentação e pensamento criativo;
8. Vender: Desenvolver e comercializar novos produtos e serviços baseados no conhecimento.

Serrano e Fialho (2003) referem existir quatro processos de gestão do conhecimento, eles são:

- Criação: Identifica as necessidades de informação e as pessoas que possuam esses conhecimentos, por forma a que possam contribuir para a base de conhecimento da organização. Adquirir conhecimento interno ou externo – através de dados, informação ou conhecimento;
- Processamento: Responsabiliza-se pela representação e pelo armazenamento do conhecimento recebido na primeira fase. Adiciona valor às informações ou codifica o conhecimento;
- Desenvolvimento: Identifica quais os conhecimentos que podem agregar valor para os utilizadores e faz a manutenção da base de conhecimento pela análise de relevância destes conhecimentos;
- Distribuição: Disponibiliza o conhecimento armazenado da forma mais fácil possível, incentivando o seu uso por toda a organização.

2.4. Teoria da Criação de Conhecimento

Os trabalhos publicados por Nonaka e Takeuchi constituem uma visão crítica relativamente ao conceito de organização defendido pelo designado pensamento ocidental (fortemente apoiado nas teorias de Frederick Taylor, Herbert Simon e Henry Ford). Este pensamento concebe as organizações como um sistema processador de informação, entendendo, por esta via, o conhecimento como um fator claramente explícito ou explicitável. Com base em pesquisas e investigações apenas em empresas japonesas, Nonaka e Takeuchi (1997) tomaram uma posição divergente face a esta visão dita “ocidental”, postulando uma nova abordagem, segundo a qual, as organizações são

encaradas como sistemas vivos, que não se limitam apenas a processar informação vindas do ambiente externo, mas também como criadoras de novos conhecimentos (de dentro para fora e de dentro para dentro). Este tipo de visão tinha sido completamente olvidado pelas teorias de gestão ocidentais, o que conferiu algumas limitações e insuficiências de perspetivas às defendidas pelos mesmos.

Perseguindo nesta linha de pensamento, Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) formularam críticas ao rumo que a Gestão do Conhecimento ocidental tem seguido, ao colocar uma ênfase excessiva nas tecnologias de informação e nas ferramentas de medida das mesmas. Segundo estes autores, esta atitude é contrária ao espírito que deverá presidir à criação de novos conhecimentos porquanto, implicam processos de gestão mais intensos, rígidos e controlados, o que os conduz a afirmar que estão «absolutamente convencidos que não se gere conhecimento, apenas se capacita para o conhecimento».

2.4.1. Aprendizagem na Criação de Conhecimento

Criar um contexto adequado para a criação do conhecimento envolve estruturas organizacionais que fomentem relacionamentos sólidos e colaboração eficaz. As estruturas organizacionais devem reforçar a interação entre conhecimentos tácitos e explícitos através de muitas fronteiras. (Krogh, Ichijo, Nonaka, 2001)

Para perceber o processo de criação de conhecimento nas organizações, é necessário falar sobre o processo que lhe serve de base, a aprendizagem organizacional.

Na ótica de Piaget (1976) o aspeto essencial da aprendizagem prende-se com a interação entre o processo de assimilação e acomodação. De acordo com este princípio, o ser humano assimila os dados que obtém do exterior e adapta-os à estrutura mental já existente. A assimilação permite a apreensão dos objetos que correspondem à estrutura existente do indivíduo e, simultaneamente, quando os objetos não se encaixam nessa estrutura, a acomodação transforma o esquema existente em consonância com as características do objeto e este é assimilado. Este esquema revela que nenhum conhecimento nos chega do exterior sem que sofra alguma alteração pela parte, ou seja, tudo o que aprendemos é influenciado por aquilo que já tínhamos aprendido.

Segundo Senge (1994) as organizações que aprendem são «[...] *organizations where people continually expand their capacity create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspirations is set free, and where people are continually learning to see the whole together*». Porém, segundo

este autor, as empresas devem desenvolver cinco “disciplinas” fundamentais para um processo de aprendizagem bem-sucedido.

As disciplinas que Senge, Ross, Smith, Roberts e Kleiner (1994: 6) defendem são: domínio pessoal, modelos mentais, visão partilhada, aprendizagem em equipa e pensamento sistémico.

A disciplina domínio pessoal consiste em *«learning to expand our personal capacity to create the results we most desire, and creating an organizational environment which encourages all its members to develop themselves toward the goals and purposes they choose»*. (ibid.:6) Isto implica duas iniciativas: o esclarecimento do que realmente é importante para a pessoa e a aprendizagem contínua na forma como vê a realidade em cada momento.

Os modelos mentais *«reflecting upon, continually clarifying, and improving our internal pictures of the world, and seeing how they shape our actions and decisions»*. (ibid.:6) Neste processo, as pessoas e toda a organização, são levadas a questionar as práticas mais óbvias e imediatas.

Por sua vez, a importância da visão partilhada vem da *«building a sense of commitment in a group, by developing shared images of the future we seek to create, and the principles and guiding practices by which we hope to get there»*. (ibid.:6) A aprendizagem originada no decorrer do desenvolvimento de uma visão partilhada tem carácter criativo ao invés de adaptativo. Por sua vez, a visão exige mais que a aceitação, requer comprometimento.

A aprendizagem em equipa diz respeito á *«transforming conversational and collective thinking skills, so that groups of people can reliably develop intelligence and ability greater than the sum of individual members' talents»*. (ibid.:6) O desenvolvimento da habilidade de aprendizagem em equipa exige prática, sobretudo no que diz respeito ao diálogo e à discussão. O diálogo significa a criação de condições para um debate livre e criativo, com direito a pensamentos divergentes, sobre visões de verta complexidade, onde há espaço para a expressão de todos os envolvidos. Discussão, por seu lado, é a apresentação e a defesa de diferentes visões com o propósito de desenvolver e alinhar as decisões que se pretende tomar, pensamento convergente.

Por fim, o pensamento sistémico, este é *«a way of thinking about, and a language for describing and understanding, the forces and interrelationships that shape the behavior*

of systems, this discipline helps us see how to change systems more effectively, and to act more in tune with the larger processes of the natural and economic world». (ibid.:6)

A partir dessa compreensão, é possível ver como as ações contribuem para a ocorrência dos eventos, os desejáveis e os indesejáveis, o que implica uma mudança conceptual, visto que passa a ser necessário abandonar a ideia de alinhamento e proximidade espaço-temporal entre causa e efeito. Em vez disso, os elementos do sistema são vistos como dispostos em círculos de causalidade, onde a alteração em alguns parâmetros do sistema influencia o parâmetro seguinte.

Na linha de Nonaka e Takeuchi (1997), o modelo de aprendizagem organizacional de Senge, «tem uma certa afinidade com a nossa teoria da criação de conhecimento [...], no entanto ele não apresenta nenhuma ideia sobre as formas como o conhecimento pode ser criado».

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o processo de aprendizagem desenvolve-se a partir de duas atividades, sendo a primeira relacionada com a obtenção de *know-how* de forma a resolver problemas específicos do dia-a-dia e, a segunda da necessidade de rearranjar ou anular esse mesmo *know-how* de forma a adaptar-se a novas circunstâncias.

Na linha de Fleury e Fleury (2000) a aprendizagem inicia-se com a aprendizagem individual, passando pela aprendizagem em grupo e por consequente para a aprendizagem organizacional.

A aprendizagem é um processo neural complexo, que leva à construção de memórias. Aquilo que aprende-se e depois esquece-se é como se nunca tivesse acontecido, o conjunto de coisas que lembramo-nos constitui nossa identidade. (Fleury e Fleury, 2000)

Existem duas vertentes, que sustentam os principais modelos de aprendizagem: (Fleury e Fleury, 2000)

- Modelo Behaviorista: Tem como principal foco o comportamento, pois este é observável e mensurável; partindo do princípio de que a análise do comportamento significa o estudo das relações entre eventos estimulados e respostas, planejar o processo de aprendizagem implica estruturar esse processo passível de observação, mensuração e réplica científica;
- Modelo Cognitivo: Pretende ser um modelo mais abrangente do que o behaviorista, explicando melhor fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas; procura utilizar tanto

dados objetivos, comportamentais, como dados subjetivos, levando em consideração crenças e percepções do indivíduo que influenciam o seu processo de apreensão da realidade.

Podemos comprovar a existência de uma relação simbiótica de interdependência entre os campos da criação de conhecimento e a aprendizagem organizacional, que deverá ser sempre um fator a revelar em qualquer projeto sério de gestão tendente à implementação de um sistema de gestão do conhecimento propício e eficaz.

Na linha de Nonaka e Takeuchi (2008) a estrutura básica da teoria de criação de conhecimento organizacional, contém duas dimensões, a epistemológica e a ontológica. A dimensão epistemológica distingue o conhecimento tácito e o explícito.

2.4.2. Processos de Criação de Conhecimento

Para explicar a criação de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997), postulam a existência de dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito, falado no ponto 2.2.

Nonaka e Takeuchi (2008) apresentam um modelo integrado em cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional. As cinco fases consistem em: compartilhamento do conhecimento tácito, criação dos conceitos, justificação dos conceitos, construção de um arquétipo e nivelação do conhecimento. Como se pode observar na figura 2.1.

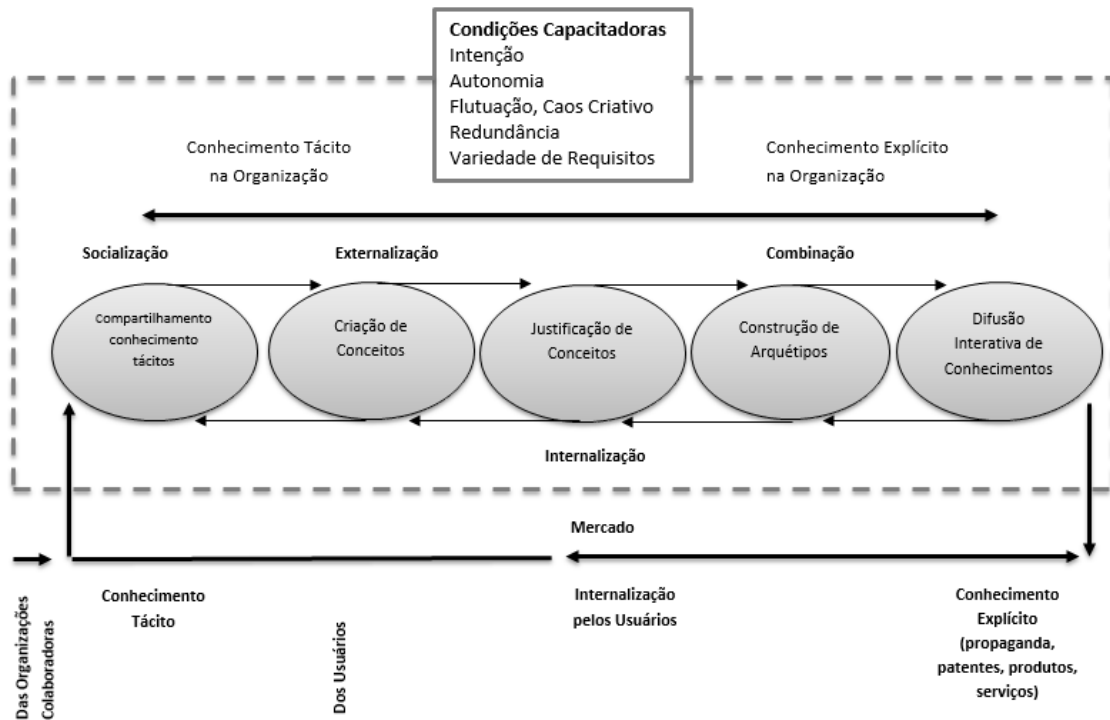


Figura 2.1 – Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008)

O processo de criação de conhecimento organizacional inicia-se com o compartilhamento do conhecimento tácito, ou seja, a externalização, uma vez que o conhecimento rico e inexplorado que reside nos indivíduos deve ser amplificado primeiro nas organizações. A segunda fase, o conhecimento tácito compartilhado é convertido para conhecimento explícito na forma de um novo conhecimento. O conhecimento aqui criado tem de ser justificado na terceira fase, onde a organização decide se o novo conhecimento é válido ou não. Na quarta fase os conceitos da fase anterior são transformados em arquétipo, que pode tomar a forma de um protótipo no caso do desenvolvimento de produto “concreto”, ou em mecanismo operacional, no caso de inovações “abstratas”, como um novo valor corporativo, um novo sistema administrativo ou uma estrutura organizacional inovadora. Na última fase estende o conhecimento criado, por exemplo, em uma divisão para outros na divisão, através de outras divisões, ou mesmo para constituintes externos no que chamam de nivelação do conhecimento. (Nonaka e Takeuchi, 2008)

Uma empresa criadora de conhecimento não opera num sistema fechado, mas sim num sistema aberto, onde o conhecimento é constantemente trocado com o ambiente externo. (Nonaka e Takeuchi, 2008)

O processo de criação de conhecimento evidencia que o sucesso das empresas, em competências básicas distintas, resulta de saber transformar *dados em informação* (usando tecnologias adequadas), transformando a informação em *Conhecimento*, através de processos correctos de aprendizagem (aprender a aprender, individualmente e em grupo), chegando às *competências distintas* e vantagens competitivas com processos de criação mental (transmissão do conhecimento e capacidade para acrescentar novos conhecimentos). Bueno, 1998 (apud Almeida, 2007:53)⁴



Figura 2.2 – Processos de criação de conhecimento

Fonte: Adaptado de Almeida (2007)

Davenport e Prusak, 1998 afirmam que é necessário que sejam efetuadas as seguintes medidas:

- Comparação: entre a informação de uma dada situação e casos semelhantes já vividos;
- Analisadas as sequências: que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de ação;
- Conexões: quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado;
- Efectuadas conversas: o que as pessoas pensam desta informação.

Os quatro processos de transformação de informação em conhecimento implicam necessariamente a presença humana. No entanto as tecnologias de informação também têm aqui um papel importante como facilitadores de acesso e armazenamento dos dados e informação, que nos permite criar conhecimento. (Silva e Neves, 2003)

⁴ BUENO, E. – El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual. Boletín de Estudios Económicos, Vol. LIII, 1998.

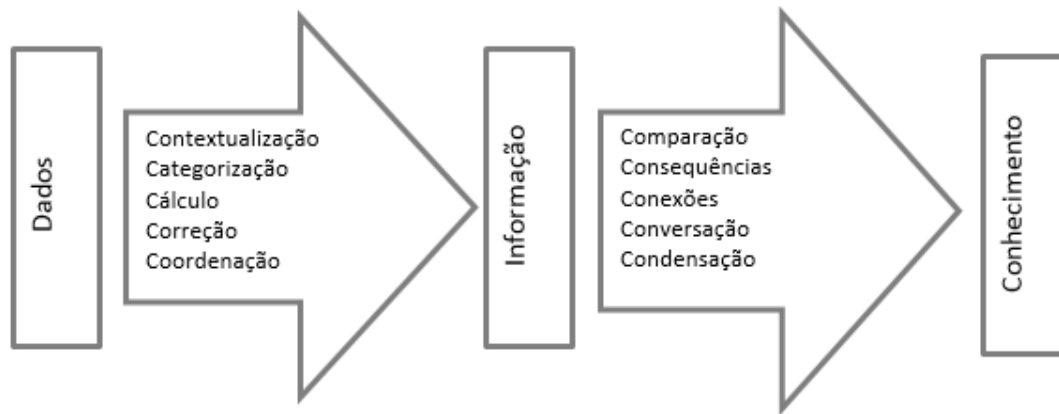


Figura 2.3 – Processos de criação de conhecimento

Fonte: Adaptado de Silva e Neves (2003)

O núcleo fundamental e original da teoria de Nonaka e Takeuchi assenta no facto de proporem uma lógica relacional de todo o processo de criação do conhecimento, aos quais associaram duas dimensões fundamentais do processo, a dimensão epistemológica, presente na conversão de conhecimento explícito em tácito, e a dimensão ontológica que se refere ao processo pelo qual o conhecimento se inicia no indivíduo e se amplia ao grupo e deste para a organização. Assim, é a partir da relação entre duas dimensões que surge o conceito fulcral da criação de conhecimento designada por espiral do conhecimento.

Para compreender como as organizações criam o conhecimento de forma dinâmica, Nonaka, Tayama e Konno (2001) propõem um modelo de criação de conhecimento baseado em três elementos:

- a) O processo de criação através da conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa, titulado como processo SECI;
- b) *ba*, é o contexto de partilha para a criação do conhecimento;
- c) Ativos do conhecimento que são as entradas, saídas e moderadores do processo de criação do conhecimento.

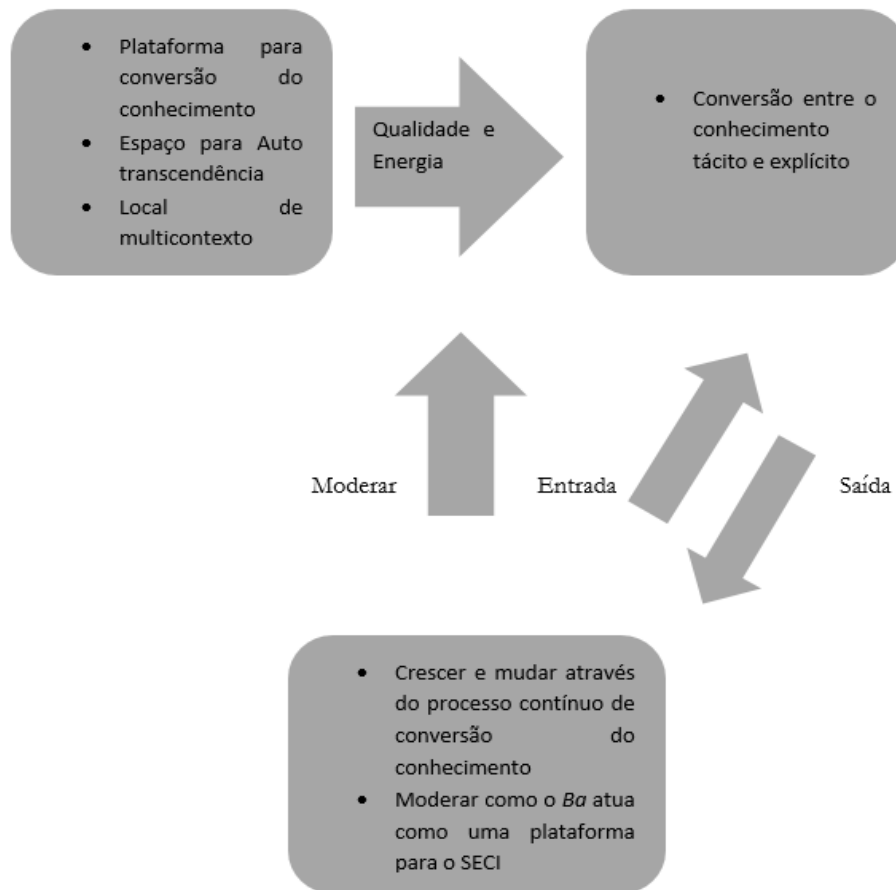


Figura 2.4 – Os três elementos do processo de criação do conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka, Toyama, Takeuchi (2001)

Segundo Martins (2010: 38)

A criação do conhecimento é um processo contínuo dinâmico por meio do qual um indivíduo transcende a sua fronteira do velho conhecimento em direção ao novo conhecimento por acesso a um novo contexto. Esse processo pode ser estruturado através de um modelo organizacional apoiado em três elementos.

Ainda, segundo Martins (2010) esses três elementos são:

- **Ba: Contexto compartilhado para a criação de conhecimento**

A existência de um contexto compartilhado onde o conhecimento é criado e utilizado, designado por «ba». O *ba* significa aproximadamente “lugar”.

O processo de criação de conhecimento tem necessariamente um contexto específico nos termos de quem e como participa, em que a criação e a renovação do *ba* fornecem a energia, qualidade e lugar para efetuar as “conversões” individuais e para avançar ao longo da espiral de conhecimento.

O *ba* é o lugar onde a informação é interpretada para tornar-se conhecimento. Podendo ser um lugar físico (escritório, espaço de negócio) como um lugar virtual (e-mail, teleconferência) ou uma combinação entre eles.

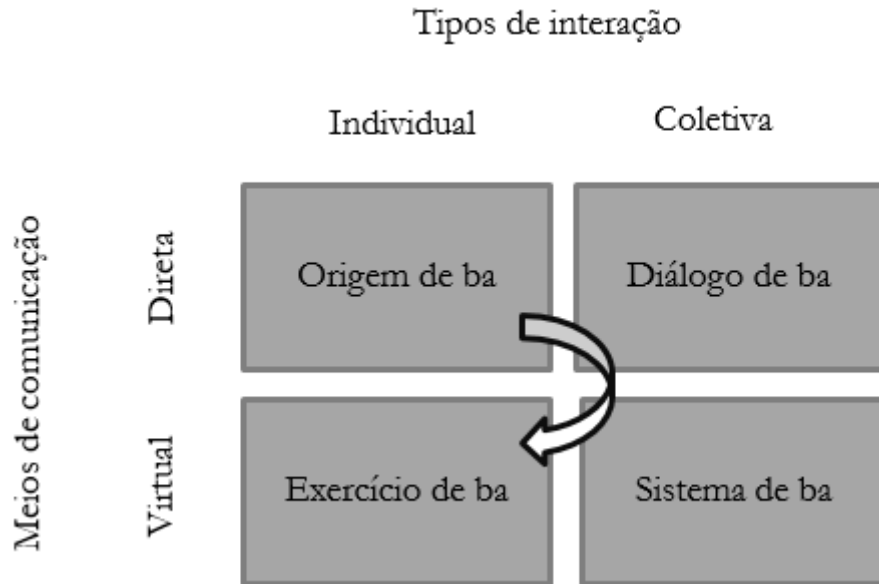


Figura 2.5 – Os quatro tipos de *ba*

Fonte: Adaptado de Martins (2010)

- **SECI: Socialização, externalização, combinação, internalização**

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008: 60) «O pressuposto de que o conhecimento é criado através da interação entre o conhecimento tácito e o explícito permite que postulemos quatro modos diferentes de conversão de conhecimento».

A organização não cria conhecimento por ela mesma, mas mobiliza o conhecimento tácito criado e acumula ao nível individual que é amplificado através dos quatro modos de conversão de conhecimento e cristalizado por via da «espiral de conhecimento». (Martins, 2010)

Esses quatro modos são: de conhecimento tácito para conhecimento tácito (socialização), de conhecimento tácito para conhecimento explícito (externalização), de conhecimento explícito em conhecimento explícito (combinação) e de conhecimento explícito em conhecimento tácito (internalização). Como se pode observar na figura seguinte. (Nonaka e Takeuchi, 2008)



Figura 2.6 – Modos de conversão do conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008)

Socialização

A socialização é o processo de troca de conhecimentos tácitos. «é um processo de compartilhamento de experiências e, com isso, de criação de conhecimento tácito – tais como os modelos mentais e habilidades técnicas compartilhadas». (Nonaka e Takeuchi, 2008: 60). O “segredo” para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência e para melhor compreensão deste conceito chegaram a compará-lo a andar de bicicleta. A simples transmissão de informações entre a pessoa que ensina e aquela que aprende não é suficiente para garantir a boa aprendizagem, o processo envolve observação, imitação, descrição, experimentação e execução para que as pessoas compartilhem o conhecimento tácito de forma prática.

Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros indivíduos, sem usar a linguagem, ou seja através da observação, imitação e prática. (Frota, Pantoja e Séllos, 2011)

Externalização

A externalização consiste segundo Nonaka e Takeuchi (2008: 62) num «processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É a quintessência do processo de criação do conhecimento, no qual o conhecimento tácito torna-se explícito, tomando a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos».

O caso da mini copiadora da Canon é um exemplo de como uma analogia foi usada eficazmente para o desenvolvimento de um produto. Um dos problemas mais difíceis, enfrentados pela equipa de desenvolvimento, foi produzir um cartucho descartável com

baixo custo, que eliminaria a necessidade de manutenção exigida pelas máquinas convencionais. Sem o cartucho descartável, a equipa de manutenção teria de ser distribuída em todo o país, pois a copiadora era dirigida a uso familiar e pessoal [...]. (Nonaka e Takeuchi, 2008). Este exemplo tem como metáfora/analogia a lata de alumínio de cerveja, utilizada para fabricar o tambor da mini copiadora e, como influência na criação conceitual a sugestão de similaridade entre a lata de cerveja de alumínio barata e a fabricação do tambor fotossensível.

A externalização possui a chave para a criação do conhecimento, porque cria conceitos novos, explícitos, a partir do conhecimento tácito. (Nonaka e Takeuchi, 2008)

Para Frota, Pantoja e Séllos (2011) a externalização é um processo de criação de conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expressado na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

Combinação

A terceira forma de conversão do conhecimento é caracterizada pela transformação do conhecimento explícito em novo conhecimento explícito. Para Nonaka e Takeuchi (2008: 65) trata-se de «um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Este modo de conversão de conhecimento envolve a combinação de diferentes corpos de conhecimento explícito».

Este processo de criação de conhecimento é realizado através de meios como documentos, reuniões, relatórios, conversas telefónicas ou redes de comunicação mediadas por computador.

Exemplos deste tipo de mecanismo são as patentes em ferramentas informacionais por recurso a tecnologias que visem sistematizar conhecimentos normalmente dispersos pela organização e disponibilizá-los ao universo organizacional, sejam eles documentos, arquivos, base de dados.

No contexto dos negócios, o modo de combinação da conversão do conhecimento é visto mais frequentemente quando os administradores intermediários decompõem e operacionalizam as visões corporativas, os conceitos de negócios ou os conceitos de produto. A administração intermediária desempenha um papel crítico na criação de novos conceitos através da rede de informações codificadas e de conhecimentos. O uso criativo das redes de comunicação computadorizadas e das bases de dados em grande escala facilita esse modo de conversão do conhecimento. (Nonaka e Takeuchi, 2008)

Internalização

O último modo de conversão do conhecimento é constituído pela transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997:) «quando são internalizadas na base de conhecimentos tácitos individuais sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico partilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se activos valiosos».

A internalização desencadeia um novo ciclo da espiral do conhecimento, fazendo com que se passe de novo pelas quatro formas de conversão de conhecimento. Isto torna-se necessário para se verificar a criação de conhecimento e provoca a re-experimentação das diversas situações do quotidiano. A cada uma destas formas de conversão elencadas anteriormente corresponde um fator que provoca a espiral do conhecimento.

Espiral do Conhecimento

Como a cada forma de conversão corresponde um fator, também a cada forma corresponde um tipo distinto de conhecimento. Assim, da socialização surge o conhecimento que se designa de partilhado. Na externalização, através do uso de metáforas, ocorre o conhecimento conceptual. Através da combinação decorre o conhecimento sistémico e a internalização origina o conhecimento operacional. Como se pode observar na figura 2.7. (Nonaka e Takeuchi, 2008)

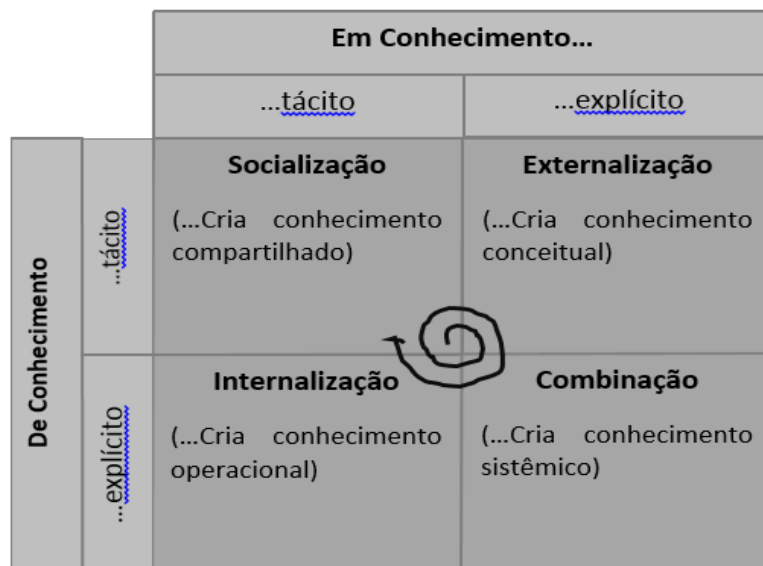


Figura 2.7 – O modelo SECI (a espiral do conhecimento)

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008)

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) O processo SECI ajuda a entender que os conhecimentos tácito e explícito agem dialeticamente. Isto porque a externalização das experiências num contexto diferente cria contrastes entre o conhecimento interno e externo. À medida que novas fronteiras para a interação estão sujeitas a mais contradições, o processo de criação de conhecimento pode ser contextualizado como uma espiral interminável.

Ainda segundo estes autores «a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, iniciando no nível individual e subindo através das comunidades expandidas de interação, que atravessa os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais». Como se observa na figura seguinte.

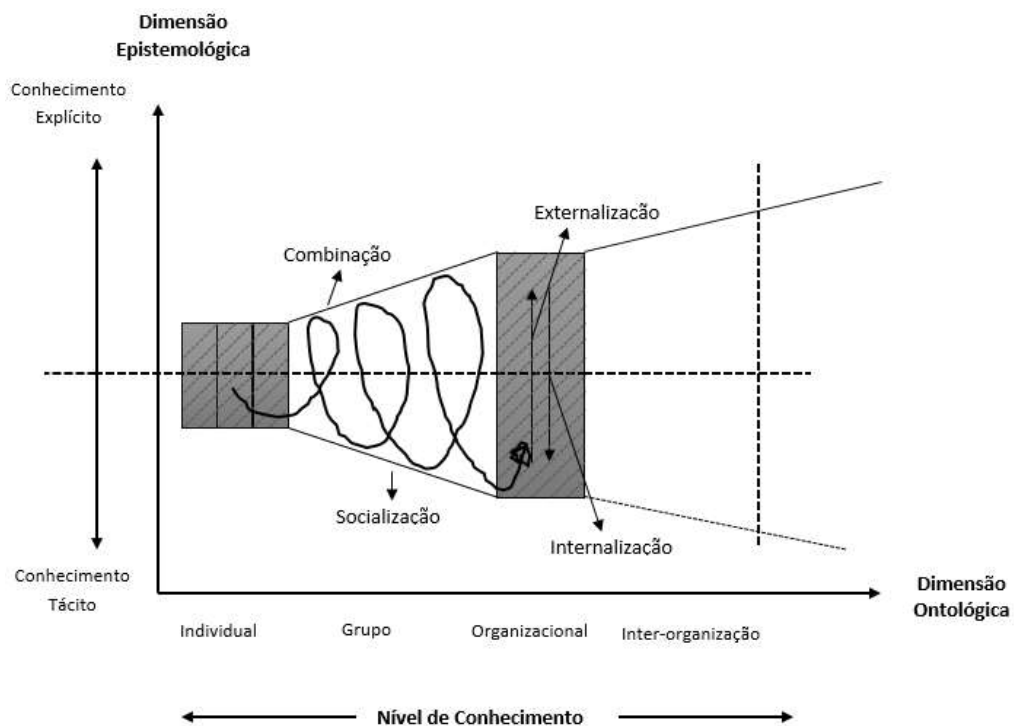


Figura 2.8 – Espiral do conhecimento organizacional

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008)

A espiral do conhecimento é constituída a partir da fluidez do conhecimento entre os quatro modos de conversão. Inicia-se através da socialização, pois o conhecimento só é criado pelas pessoas, devendo ser compartilhado. Contudo, somente com a externalização é que o conhecimento compartilhado pode ser alavancado de forma expressiva organizacionalmente. Esta etapa é fundamental para a inovação pois quanto mais fácil for a interação entre o conhecimento tácito e o explícito, mais conhecimento

poderá ser convertido coletivamente, visto que o conhecimento explícito é mais fácil de ser divulgado. (Schons e Costa, 2008)

- **Os ativos de conhecimento**

Consoante Martins (2010: 46) «a empresa dispõe de recursos específicos – inputs e «produtos» (outputs) – que constituem a sua base de conhecimento, denominamos de «ativos de conhecimento»».

Para compreender como os ativos de conhecimento são criados, adquiridos e explorados, existe uma classificação em quatro categorias: (Martins, 2010)

1. *Activos de conhecimento empírico*: consistem em conhecimento tácito partilhado através da transmissão de experiência entre os membros da organização e entre esta e os seus clientes e fornecedores; (ibid.:46)
2. *Activos de conhecimento conceptual*: consistem em conhecimento explícito articulado através de imagens, símbolos e linguagem, e são baseados em conceitos como a marca e o *design*; (ibid.:47)
3. *Activos de conhecimento orgânico*: consistem em conhecimento explícito agrupado e sistematizado. As tecnologias apresentadas explicitamente, especificações de produtos, manuais e informações acerca de clientes e fornecedores, bem como os direitos de propriedade intelectual protegidos legalmente (licenças, patentes), integram esta categoria de activos que podem ser transferidos de modo relativamente fácil e constituem o tipo de activos de conhecimento mais visível; (ibid.:47)
4. *Activos de conhecimento regular*: consistem em conhecimento tácito que está habitualmente firmado nas acções dos indivíduos e nas práticas da organização. Fazem parte desta categoria o *Know-how*, a cultura vigente e os procedimentos habituais da actividade de negócio. (ibid.:47)

Quadro 2-3 – As quatro categorias de ativos de conhecimento

<i>Ativos de conhecimento empírico</i>	Ativos de conhecimento conceptual
<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento tácito partilhado através de experiências comuns• Aptidões e <i>know-how</i> dos indivíduos• Atenção, afeição, confiança e segurança• Energia, emoção e tensão	<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento explícito articulado através de imagens, símbolos e linguagem• Conceitos de produtos• <i>Design</i>• Equidade da marca
Ativos de conhecimento regular	Ativos de conhecimento orgânico
<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento tácito rotineiro e baseado nas ações e nas práticas da organização• Know-how nas operações diárias• Rotinas organizacionais• Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento explícito agrupado e sistematizado• Documentos, especificações e manuais• Base de dados• Patentes e licenças

Fonte: Adaptado de Martins (2010)

2.4.3. Requisitos de Conhecimento

Para que se desenvolva a espiral do conhecimento é necessário a existência de um conjunto de condições.

A primeira condição para que ocorra a criação de conhecimento é designada por intenção, esta «proporciona os critérios mais importantes para o julgamento da veracidade de uma determinada porção de conhecimento. Se não fosse a intenção, seria impossível julgar o valor da informação ou conhecimento percebido ou criado». (Nonaka e Takeuchi, 2008: 72)

Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (2008: 72) «Para criar conhecimento, as organizações de negócios devem favorecer o comprometimento de seus empregados, formulando uma intenção organizacional e a propondo deles».

A segunda promotora da espiral de conhecimento é a autonomia, que é definida como a liberdade que a organização atribui aos seus membros de agir de forma autónoma e em função das circunstâncias.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008: 73)

A autonomia também aumenta a possibilidade de motivação dos indivíduos para a criação de novos conhecimentos. Além disso, as pessoas autônomas funcionam como parte de uma estrutura holográfica, no qual todo e cada parte compartilham as mesmas informações. As ideias originais emanam dos indivíduos autônomos, difundem-se na equipe e tornam-se, então, ideias organizacionais.

A terceira condição organizacional para a promoção da espiral do conhecimento é a flutuação e caos criativo. Quando a flutuação é introduzida numa organização, os seus membros enfrentam uma “decomposição” de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas. Sendo a “decomposição” uma interrupção do nosso estado habitual, confortável, de ser. Quando enfrenta-se a decomposição, começa-se a questionar a validade das “nossas” atitudes básicas em relação ao mundo. Esse processo exige um profundo compromisso pessoal da parte do indivíduo. (Nonaka e Takeuchi, 2008)

O caos é gerado naturalmente quando a organização enfrenta uma verdadeira crise, como o rápido declínio do desempenho devido a mudanças nas necessidades do mercado ou crescimento significativo dos concorrentes. (Nonaka e Takeuchi, 2008)

A quarta condição enumerada por Nonaka e Takeuchi (2008) é a redundância. A redundância é a existência de informação que vai além das exigências operacionais imediatas dos membros da organização. Nas organizações de negócios, a redundância refere-se à sobreposição internacional de informação sobre as atividades de negócios, às responsabilidades administrativas e à empresa como um todo. O compartilhamento de informação redundante promove a partilha do conhecimento tácito, pois os indivíduos podem sentir o que os outros tentam articular. Porém, a redundância tem aspectos negativos, uma vez que aumenta a quantidade de informação a ser processada, podendo levar a um problema de excesso de informação. Aumentando também o custo da criação do conhecimento. Por exemplo a queda da eficiência operacional. (Nonaka e Takeuchi, 2008)

A última condição promotora do conhecimento é o requisito de variedade. Aqui os membros de uma organização estão melhor preparados para enfrentarem os desafios se possuírem requisito variedade (Nonaka e Takeuchi, 2008). Segundo Numagami, Ohta e

Nonaka, 1989 (apud Nonaka e Takeuchi, 2008: 80)⁵ «o objetivo de maximizar a variedade, todos na organização precisam ter assegurado o acesso mais rápido à mais ampla variedade de informações necessária, percorrendo o menor número de passos».

Estas cinco condições que promovem o aparecimento da espiral do conhecimento organizacional, podem aumentar o êxito na criação do conhecimento e tirar máximo proveito dos benefícios desse importante recurso na constituição de vantagens competitivas para as organizações.

Nonaka e Takeuchi (2008) relacionam a criação do conhecimento com a inovação contínua e a vantagem competitiva. Referindo que as empresas japonesas avaliam a inovação continuamente, incrementalmente e em espiral. Sendo a chave disso a criação do conhecimento organizacional. Ainda na sua ótica, essa criação gera a inovação contínua que proporciona a vantagem competitiva, como se observa na figura seguinte.

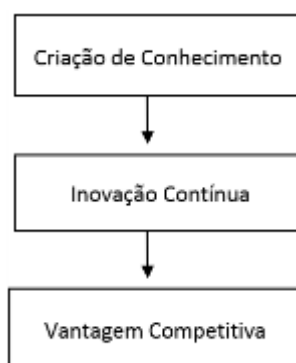


Figura 2.9 – Da criação do conhecimento à vantagem competitiva

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008)

2.5. Inovação

Nos dias de hoje, o ambiente é altamente turbulento, as empresas constroem (no presente) as bases do seu desenvolvimento futuro, através da inovação. (Freire, 2000).

Este autor adianta ainda que, a principal função da inovação é acompanhar, e se possível antecipar, a evolução das necessidades dos clientes, para a empresa os poder servir com propostas de valor sempre renovadas.

⁵ NUMAGAMI, T; OHTA, T; NONAKA, I – Self-renewal of Corporate Organizations: Equilibrium, Self-sustaining, and Self-renewing Models. Center for Research in Management. University of California, Berkeley, 1989.

Segundo Drucker (1997: 46) «A inovação é o instrumento específico da actividade empresarial. É a acção que dota os recursos de uma nova actividade para criar riqueza. A inovação cria de facto, o recurso».

Já Freire (2000) refere que a inovação «é o processo de criação e introdução de algo novo na própria organização ou no mercado.

Na ótica de Simões (1997: 38)

A inovação pode ser caracterizada como um processo de geração, aquisição, transferência e utilização de conhecimentos. Nesta perspectiva, a inovação diz respeito a todas as empresas, independentemente do seu nível de avanço tecnológico e da indústria em que actua. A inovação é um processo cumulativo de aprendizagem, que extravasa as fronteiras das actividades formais de I&D e no qual os aspectos organizativos e de gestão assumem um papel fundamental.

Ainda Tidd, Bessant e Pavitt (2003: 39) referem que «a inovação é descrita como um processo chave associado à renovação, dentro da organização; ao reanimar o que ela oferece e como cria e distribui essa oferta. [...] a inovação é uma actividade de natureza genérica associada à sobrevivência e crescimento».

A fonte de competitividade do sucesso provém do fato de conseguir-se criar um melhor serviço e um melhor produto. Estando pois a envolvente em constante mudança, é essencial este desenvolvimento de novos produtos e serviços, contribuindo a inovação fortemente para o sucesso da organização (Tidd, Bessant e Pavitt, 2003).

A inovação é cada vez mais encarada como a forma mais eficaz de manter uma vantagem competitiva e como o modo de abordagem mais seguro de defender posições estratégicas, não sendo fiança absoluta de sucesso. (Tidd, Bessant e Pavitt, 2003)

Estes autores dão exemplos de ideias boas que falharam, tais como, em 1952 os engenheiros da Ford começaram a trabalhar num novo veículo para concorrer com os modelos de tamanho médio oferecidos pelo GM e a Chrysler – o modelo “E”. Após uma pesquisa exaustiva para um nome que envolveu cerca de 20000 sugestões de automóvel foi finalmente designado Edsel Ford, o nome do único filho de Henry Ford. Não teve sucesso pois quando os primeiros Edsels saíram da linha de produção Ford teve que gastar uma média de \$10.000 (9100Euros) por carro (duas vezes o custo do veículo) para que estivesse em condições de ser utilizado na estrada. A campanha de publicidade previa que 75 Edsels saíssem no mesmo dia para os agentes locais; mas para o evento a

empresa só conseguiu 68, enquanto num anúncio ao vivo para a televisão não foi possível fazê-lo trabalhar. E os problemas arreliaadores não ficaram por aqui; em 1958 a indiferença do consumidor por este projecto e a preocupação sobre a sua reputação levaram a companhia a parar a produção; após custos da ordem dos \$450 milhões (409 milhões de Euros) e com 110847 Edsels produzidos.

Porém, isto não é surpresa uma vez que a inovação é por natureza um negócio de risco, comportando uma grande componente de incerteza, composta de fatores técnicos, de mercado, sociais, políticos e, com probabilidade do resultado final não ter o sucesso esperado. (Tidd, Bessant e Pavitt, 2003)

Na linha de Drucker (1997, 51) existem sete fontes de oportunidades para a inovação. As quatro primeiras fontes dizem respeito ao interior da empresa, sendo visíveis a quem está na própria empresa, e são as seguintes: O *inesperado* (muitas vezes o sucesso inesperado não é valorizado, mas a verdade é que o sucesso e até mesmo o fracasso podem surgir de forma inesperada); A *incongruência* (entre a realidade e aquilo que se supõe que seja, isto é, essa falha pode levar à inovação); A *inovação baseada em necessidades operativas* (como por exemplo algumas inovações nascem quando se altera o processo); *Mudanças na estrutura da indústria ou na estrutura do mercado* (como por exemplo crescimento rápido ou alterações na estratégia dos concorrentes). As outras três fontes de oportunidades dizem respeito às mudanças exteriores à empresa ou à indústria, sendo as seguintes: *Factores demográficos* (como mudanças na população); *Mudanças de percepção, atitude e significado* (como por exemplo mudanças comportamentais) e *Novos conhecimento, tanto científicos como não científicos*.

2.5.1. Estratégias para a Inovação

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2003: 70) existem dois tipos de estratégias para a inovação, as estratégias racionalistas e as estratégias incrementalistas. As estratégias racionalistas em princípio são compostas por três etapas: descrição, compreensão e análise de contexto; definição do tipo de ação à luz da análise e execução da ação definida anteriormente. Esta estratégia tem como objetivos fazer com que a empresa prepare-se para um futuro de mudanças. Relativamente às estratégias incrementalistas, os defensores argumentam que «é impossível ter uma complexa compreensão da complexidade e das mudanças: é por isso inevitável que a nossa capacidade de aperceber

o presente e de prever o futuro seja limitada». Deste modo, esta estratégia defende que as empresas têm de estar preparadas para adotar novas estratégias face há informação e perceção que vão ter no decorrer do tempo.

Assim, a inovação deve trazer para a empresa, uma vantagem competitiva de forma a destacar-se no mercado. Nesse sentido, é importante aprofundar os conceitos sobre a vantagem competitiva, assunto que será abordado no ponto seguinte.

2.6. Vantagem Competitiva

O conceito de vantagem competitiva é relativamente recente, tendo-se difundido durante os anos 80, muito por responsabilidade da obra de Porter (1985) com o livro “*Competitive Advantage*”.

A vantagem competitiva surge da impossibilidade dos concorrentes executarem estratégias de criação de valor simultaneamente.

A competitividade está associada a vantagens competitivas, Porter (1985) defende que a competitividade é uma posição sustentável da empresa para enfrentar as forças da concorrência num dado ramo de negócios, de forma a superar os seus rivais em termos de rentabilidade a longo prazo. Desta forma, se as empresas não forem competitivas não conseguem manter-se no mercado, necessitando de desenvolverem-se.

Nas organizações, um colaborador vindo do exterior pode trazer para a empresa uma vantagem competitiva, uma vez que as pessoas vêm o seu próprio conhecimento como uma parte da sua vantagem competitiva. Esse conhecimento pode incluir indicações sobre potenciais clientes, ideias sobre o uso de uma nova tecnologia ou mesmo algo tão simples como saber onde encontrar a informação certa. (Kluge, Stein e Licht, 2002)

Segundo Porter (1989: 2) «a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para os seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa».

Para Barney (1991: 102) «*a firm is said to have a competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors*».

Esta relação entre a competitividade e a criação de valor caracteriza a eficácia da empresa, num ambiente competitivo, como uma capacidade de competir criando valor sustentável.

A única fonte garantida da vantagem competitiva é o conhecimento.

Para Peteraf (2003) a vantagem competitiva é um rendimento acima do normal, que tem como características ser sustentável.

A posição relativa de uma empresa dentro da sua indústria, é uma das questões centrais da estratégia competitiva. O posicionamento determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria. (Porter, 1989)

Ainda segundo Porter (1989)

A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com os seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação.

É cada vez mais importante a capacidade dinâmica das empresas para integrar, construir e reconfigurar competências para alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva. (Teece, Pisano e Shuem, 1997)

Segundo Barney (1991) «*Research in the field of strategic management suggests that firms obtain sustainable competitive advantages by implementing strategies that exploit their internal strengths, while neutralizing external threats and avoiding internal weaknesses*».

Segundo Porter (1989) «A cadeia de valores desagrega uma empresa nas atividades de relevância estratégicas para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação». Ainda no ponto de vista deste autor, uma empresa ganha vantagem competitiva quando realiza estas atividades de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

A cadeia de valor exhibe o valor total, e consiste na margem e atividades de valor. As atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor. Cada atividade de valor emprega insumos adquiridos, recursos humanos (mão-de-obra e gerência) e alguma forma de tecnologia para executar a sua função. Cada uma também utiliza e cria informação, como dados do comprador (entrada de pedidos), parâmetros de desempenho (testes) e estatísticas sobre falhas dos produtos. As atividades de valor

podem, ainda, criar ativos financeiros como *stock* e contas a receber, ou passivos como contas a pagar. (Porter, 1989)

No ponto de vista do mesmo autor (ibid.:34)

Para diagnosticar a vantagem competitiva, é necessário definir a cadeia de valores de uma empresa para competir em uma indústria particular. Começando com a cadeia genérica, atividades de valor individuais são identificadas na empresa articular. Cada categoria genérica pode ser dividida em atividades distintas.

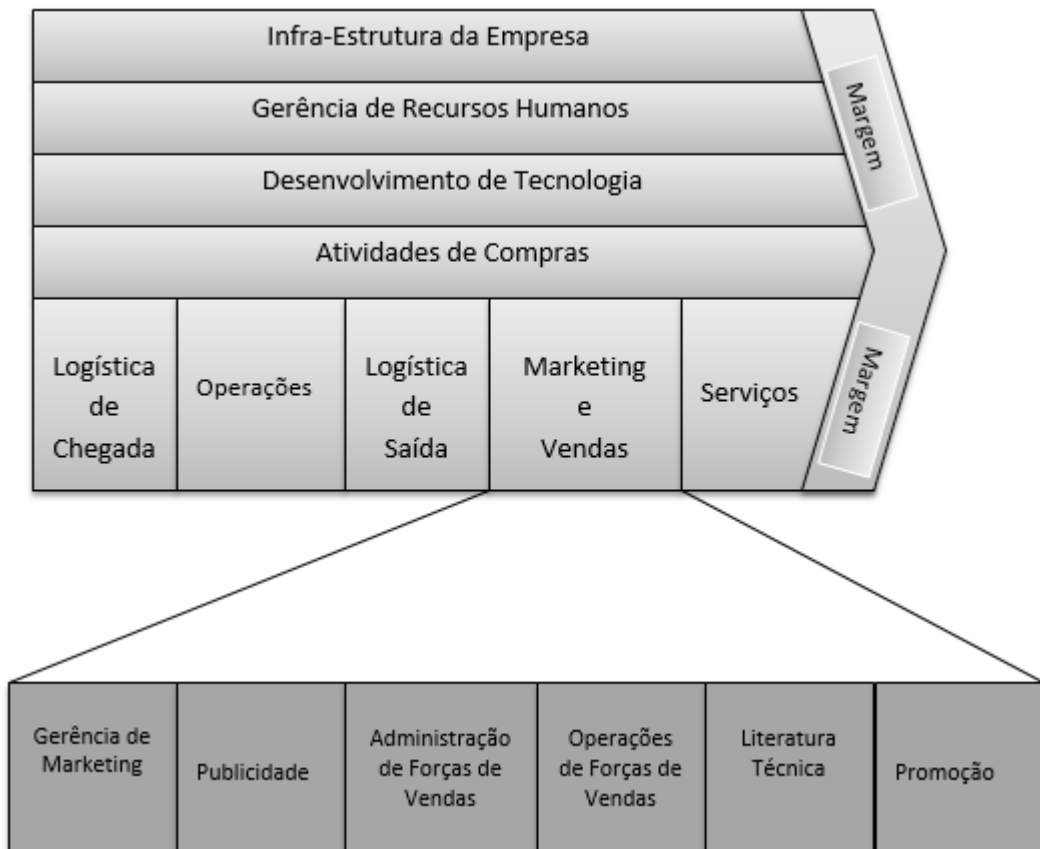


Figura 2.10 – Subdivisão de uma cadeia de valores

Fonte: Adaptado de Porter, 1989

2.6.1. Recursos

The resource-based perspective put both vertical integration and diversification into a new strategic light. (Teece, Pisano e Shuem, 1997)

Segundo este autor

Resources are firm-specific assets that are difficult if not impossible to imitate. Trade secrets and certain specialized production facilities and engineering experience are examples. Such assets are difficult to transfer among firms because of transactions costs and transfer costs, and because the assets may contain tacit knowledge.

Na ótica de Habbershon e Williams (1999: 1)

The Resource-Based View (RBV) of competitive advantage provides a theoretical framework from the field of strategic management for assessing the competitive advantages of family firms. The RBV isolates idiosyncratic resources that are complex, intangible, and dynamic within a particular firm.

No ponto de vista de Barney e Hesterly (2007) no modelo VBR, os recursos são vistos como ativos tangíveis e intangíveis, onde são usados para gerar e executar estratégias.

Este modelo fundamenta-se em duas suposições sobre recursos e capacidades que as empresas podem controlar. Eles são a heterogeneidade de recursos das empresas, ou seja, que para determinado ramo de atividade, umas empresas podem ser mais competentes na realização dessa atividade do que outras e, imobilidade de recursos, isto é, as diferenças entre recursos e capacidades entre empresas podem ser duradoras, podendo acontecer porque as empresas não conseguem suportar os custos para desenvolver e adquiri-los. Estas duas suposições explicam o porque de algumas empresas superarem outras, mesmo estando competindo no mesmo sector. (Barney e Hesterly, 2007)

Ainda na ótica dos mesmos autores

é possível desenvolver um conjunto de ferramentas para analisar todos os diferentes recursos e capacidades que uma empresa pode possuir, bem como o potencial de cada um deles para gerar vantagem competitiva. Dessa forma, será possível identificar as forças e as fraquezas internas de uma empresa.

Not all firm resources hold the potential of sustained competitive advantages. to have this potential, a firm resource must have for attributes:

(a) it must be valuable, in the sense that it exploit opportunities and/or neutralizes threats in a firm's environment;

(b) it must be rare among a firm's current and potential competition;

(c) it must be imperfectly imitable;

(d) there cannot be strategically equivalent substitutes for this resource that are valuable but neither rare or imperfectly imitable.

These attributes of firm resources can be thought of as empirical indicators of how heterogeneous and immobile a firm's resources are and thus how useful these resources are for generating sustained competitive advantages. (Barney, 1991)

Quadro 2-4 – Modelo VRIO

O que é o recurso?					
Valioso ?	Raro?	Difícil de imitar?	Suportado pela organização?	Implicações competitivas	Performance
Não	---	---	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
Sim	Não	---		Competitividade paritária	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva Sustentável	Acima do normal

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007)

Se um recurso é valioso e raro, mas não é difícil de imitar, explorar esses recursos gerará uma vantagem competitiva temporária para a empresa. Uma empresa que explora este tipo de recursos, ganha uma vantagem competitiva pioneira, porque é a primeira empresa apta a explorar os recursos em particular. (Barney e Hesterly, 2007)

Todavia, os seus concorrentes ao observar, podem desenvolver recursos necessários para implementar essa estratégia por meio de duplicação direta ou substituição sem desvantagens de custos, ao comparar com a pioneira. (Barney e Hesterly, 2007)

Se um recurso é valioso, raro e difícil de imitar, investiga-lo gerará uma vantagem competitiva sustentável. Os concorrentes ao tentar imitá-los, enfrentam desvantagens de custos significativos. (Barney e Hesterly, 2007)

A vantagem competitiva sustentável não pode ser criada simplesmente pela avaliação das oportunidades e ameaças ambientais, pois depende do entendimento completo das

forças e fraquezas internas à organização, culminando em recursos e capacidades únicas que a empresa traz para o ambiente competitivo. (Castro, Júnior e Pinto, 2012)

Dada a diversidade de ideias sobre o tema, existem múltiplas classificações, no que toca aos tipos de recursos existentes.

Para Gant (1991) «*Resources are inputs into the production process. They are the basic unit of analysis (capital equipment, skills of employees, patentes, brand)*».

Este autor identificou seis categorias de recursos. «*Basic categories: financial, physical, human, technological, reputational and organizational*».

2.6.2. Sustentabilidade da Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva resulta da efetivação da estratégia de uma empresa, sendo que a mesma não é implementada ao mesmo tempo pelos concorrentes atuais e potenciais. Pode ser criada de várias formas, com base em tamanho, localização, acesso a recursos.

No ponto de vista de Porter (1989: 9) «A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é *vantagem competitiva sustentável*».

Segundo Baney (1991) «a firm is said to have a sustained competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potencial competitors and when these other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy».

Esta posição de valor atrai a imitação pelos concorrentes que podem atuar com desempenho superior ou encontrar os benefícios de sucesso como novos serviços ou tecnologias. Assim, esta vantagem competitiva torna-se sustentável quando a transferência e utilização dos recursos dentro da empresa são de difícil acesso ou replicação pelos concorrentes.

Deste modo, a sustentabilidade da vantagem competitiva é vista como a construção de barreiras contra a imitação de habilidades e recursos únicos, provendo à organização a oportunidade de encontrar vantagem de custos e ou diferenciação. A durabilidade da posição competitiva da empresa é, ainda, contingente aos reinvestimentos nos recursos atuais, assim como investimentos em novas habilidades e recursos que gerem vantagem competitiva. (Castro, Júnior e Pinto, 2012)

Segundo Grant (1997) a capacidade de análise organizacional em termos de acesso e integração do conhecimento especializado dos colaboradores, permite perceber as condições em que a vantagem competitiva é construída e sustentada. Se os colaboradores são móveis, a capacidade organizacional depende dos mecanismos integrantes da empresa do que da amplitude do conhecimentos dos colaboradores. Deste modo, quanto melhor for a gestão integrada e mais sofisticados os mecanismos de integração, mais difícil é para qualquer potencial rival imitar.

3. Metodologia

Avançaremos então para a apresentação da metodologia utilizada.

3.1. População

Este ponto é elaborado com base na Orquestra Juvenil de Guitarras do Algarve, sendo constituída por vários alunos que são considerados músicos, por professores e por um maestro, espalhados pelo Algarve.

Tomei conhecimento da existência da OJGA desde que abriu um polo de guitarras na minha localidade.

3.2. Amostra

Um dos motivos que me levou à escolha do tema ligado à OJGA para esta pesquisa foi exatamente a lembrança de ter passado pela mesma. Deste modo, a minha amostra é de conveniência. Do mesmo modo que tenho fácil acesso à informação bem como às entrevistas.

Segundo Sousa e Baptista (2011: 77) a amostra por conveniência não é representativo de população. «Ocorre quando a participação é voluntária ou os elementos são escolhidos por uma questão de conveniência». Ainda segundo estes autores, «O processo amostral não garante que a mostra seja representativa, pelo que os resultados desta só se aplicam a ela própria». Porém tem como vantagem ser barato, rápido e fácil.

3.3. Recolha de Dados

Yin (2001) defende três princípios para a recolha de dados, eles são:

- Usar múltiplas fontes de evidências: Permitindo investigar várias formas em relação ao mesmo fenómeno. As conclusões e descobertas são assim mais convincentes e apuradas já que advém de um conjunto de confirmações;
- Construir, ao longo do estudo, uma base de dados: Os registos podem efetuar-se através de: notas, documentos e narrativas (ou seja, interpretar e descrever os eventos observados);

- Formar uma cadeia de evidências: Consiste em representar o estudo de caso, de modo a que consiga levar o leitor a perceber a apresentação das evidências que justificam o estudo, desde as questões da pesquisa até às conclusões finais.

A recolha de dados é feita através da observação. Na pesquisa experimental são utilizados meios de gravação tais como: gravadores de *áudio*, câmaras de vídeo (Gil, 2002).

As entrevistas advêm dos dados primários. No ponto de vista de Sousa e Baptista (2011: 71) «Os dados primários são informações que o investigador obtém diretamente através da concepção e aplicação de inquéritos, planeamento condução de entrevistas e em estudos baseados na observação».

Ainda segundo estes autores é a partir das entrevistas, que são colocadas questões, que permitem obter informações sobre o tema em estudo.

Esta pesquisa teve subjacentes três tipos de procedimentos de recolha de dados: as observações nas aulas, consulta de documentos e as entrevistas e/ou conversas com os professores e com o maestro, que estão à frente da orquestra.

As observações nas aulas ocorreram em Barão de S. João, bem como as observações nos ensaios antes dos concertos sucederam-se a 12 Julho de 2014. No que diz respeito às entrevistas foram realizadas no período de Julho.

Os documentos foram utilizados na parte escrita, no que diz respeito à apresentação da OJGA.

3.3.1. Entrevistas

Frequentemente utilizada nas investigações qualitativas nas ciências Sociais a entrevista é a ferramenta ideal quando pretendemos descobrir informação mais específica sobre o assunto que está a ser estudado, permitindo ao investigador obter uma compreensão mais ampla sobre o tema em causa.

A entrevista é uma conversa intencional, entre duas ou mais pessoas, cuidadosamente selecionadas, onde o grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informação. Ketele (1999) (apud Sousa e Baptista, 2011: 79)⁶

⁶ KETELE, J; ROEGIERS, X – Metodologia da Recolha de Dados. Lisboa: Instituto Piaget

Porém, Ferreira e Serra (2009:40) afirmam que o entrevistador deve conquistar a confiança das pessoas ligadas à empresa, uma vez que o(s) entrevistado(s) podem ficar reticentes às respostas que vão dar, visto que as informações dadas podem causar problemas pessoais para a organização.

Ainda segundo estes autores, o sucesso das entrevistas depende das habilidades do entrevistador em dissipar as suas dúvidas.

A entrevista deve ter como objetivos a recolha de informação e a transmissão de informação. É definido tanto por Sousa e Baptista (2011) como por Ferreira e Serra (2009).

As suas características são (Sousa e Baptista, 2011: 80):

- Requer pessoas especializadas;
- Possibilita diversidades relativamente às questões e respostas;
- Maior eficácia de resposta;
- Interação direta;
- Reformulação constante;
- Papel ativo do entrevistador;
- Oportunidade para aprofundar;
- Recolha oral da informação.

As entrevistas dividem-se em (ibid.:80):

- Entrevista não-estruturada;
- Entrevista semi-estruturada e,
- Entrevista estruturada.

Na realização da entrevista devem ser observados alguns passos fundamentais. Em primeiro lugar os entrevistados devem ser informados do propósito da investigação e da confidencialidade da mesma. É necessário elaborar questões que baseiam-se no estudo do tema em causa, e que resultarão do desenvolvimento da entrevista. A entrevista deve ser conduzida por uma conversa, sem esquecer o propósito específico e a estrutura (da entrevista). No desenvolver da entrevista o entrevistador deve dar liberdade ao entrevistado, porém deve de questiona-lo de forma a orientar a entrevista. No final, os dados obtidos deverão ser analisados e verificados.

Deste modo, neste estudo de caso, será utilizada uma entrevista semi-estruturada, que segundo Sousa e Baptista (2011: 80)

Já tem um guião, com um conjunto de tópicos ou perguntas a abordar na entrevista. Também dá liberdade ao entrevistado, embora não o deixe fugir muito do tema. O guião pode ser memorizado ou não memorizado. Tem a vantagem de falar dos assuntos que se quer falar com maior liberdade e rigidez para o entrevistado.

As entrevistas iniciaram-se com o Professor Gonçalo Duarte, responsável pelo pólo de Barão de S. João e Mexilhoeira Grande, a qual teve lugar nas instalações do Centro Cultural de Barão de S. João em Barão de S. João no dia 12 de Julho de 2014 e, com o professor José Reis, responsável pelo pólo de Aljezur e vice presidente da AGA, a qual teve lugar nas instalações do Centro Cultural de Barão de S. João em Barão de S. João no dia 12 de Julho de 2014.

No caso dos alunos iniciou-se com Rui Duarte, do pólo de Barão de S. João, a qual teve lugar no jardim em Barão de S. João no dia 12 de Julho de 2014, prosseguiu-se com Bernardo Rodrigues, do pólo de Barão de S. João, tendo lugar num café em Barão de S. João no dia 13 de Julho de 2014. A entrevista seguinte foi com Roberto Barreto, elemento mais novo do pólo de Barão de S. João, que por motivos de tempo, foi feita por vídeo chamada do *skype*, e por último foi Yakima Schwenger, do pólo de Barão de S. João, esta entrevista por motivos profissionais foi realizada pela aluna em formato papel.

E por fim, a entrevista com o fundador da OJGA e Maestro da mesma, Eudoro Grade, a qual teve lugar nas instalações do IPJ em Faro no dia 13 de Julho de 2014.

Em seguida será identificado cada um dos entrevistados.


	Nome	Categoria	Função	Antiguidade
	Eudoro Grade	Maestro	professor	13 Anos →
	Gonçalo Duarte	Professor		13 Anos →
	José Reis	Professor		13 Anos →
	Rui Duarte	Aluno	2ª Voz	7 Anos
	Bernardo Rodrigues	Aluno	Baixo/Contrabaixo	8 Anos
	Yakima Schwenger	Aluno	1ª Voz	9 Anos
	Roberto Barreto	Aluno	Baixo	3 Anos →

Figura 3.1 – Descrição dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

De forma a reproduzir convenientemente as respostas dos entrevistados, usei meios de gravação *áudio* para facilitar a tarefa de análise da entrevista.

Ao longo das entrevistas não houve uma preocupação na formulação exata das questões de investigação, nem respeito total pela ordem pré-determinada do guião da entrevista.

Tentei principalmente adaptar-me aos entrevistados, designadamente quanto aos seus discursos e linguagem utilizada, de forma a motiva-los a seguirem as suas ordens de

pensamentos no decorrer da entrevista. Também foram entrevistados “indivíduos” com idades diferentes, não ia utilizar a mesma linguagem num aluno de 10anos e num professor de 30anos.

Aliás, na condução da entrevista, tentei proporcionar aos entrevistados o à-vontade e ouvindo os seus discursos com empatia, traduzindo-se para o efeito gestos de concordância e sorrisos.

Quanto ao guião de entrevista o mesmo foi estruturado por aproximadamente 16 questões de investigação e dividiu-se em dois guiões, um para os formadores e outro para os alunos, sendo elaborado com o intuito de obter informações relativas às QI.

O guia de entrevista utilizado pode ser consultado no apêndice A e B deste trabalho.

Todos os dados resultantes das entrevistas foram transcritos e analisados de forma qualitativa.

3.4. Tratamento de dados

O tratamento de dados é basicamente resumir, organizar, estruturar ou decompor em fatores, para tirar as conclusões daí resultantes. A interpretação e organização dos dados é um dos processos mais importantes. (Sousa e Baptista, 2011)

Á medida que as entrevistas foram realizadas, foi executada simultaneamente a sua gravação de *áudio*, para que os conteúdos pudessem ser posteriormente tratados.

Somos sensíveis, no entanto, à evidência de que neste processo de transcrição se perdem alguns detalhes inerentes ao discurso do sujeito, como expressões faciais e a entoação do discurso, reveladores do à-vontade, entusiasmo e disposição do sujeito.

Posteriormente, procedeu-se à transcrição das entrevistas para formato *Word*, não deixando passar mais do que dois dias de intervalo entre a realização da entrevista e a transcrição da mesma.

No ponto de vista de Guerra (2006) a análise de conteúdo para além de descreve situações interpreta também o sentido do que foi dito na investigação empírica. Segundo a autora a investigação empírica, implica uma série de operação tais como descrever fenómenos, descobrir as suas co-variações e por fim descobrir relações de causalidade de interpretação das dinâmicas sociais em estudo.

Ainda segundo Guerra (2006: 62)

a análise de conteúdo tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objecto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência.

Na transcrição das entrevistas, houve um elevado cuidado na auscultação das mesmas, para que nenhuma informação desaparecesse, conseguindo lembrar-me do momento das entrevistas e observações, relembrando gestos e entoações dos entrevistados.

Posteriormente, identifiquei em cada guia de entrevista, com um marcador fluorescente de cores diferentes, as questões de investigação, de modo a ser mais fácil analisa-las.

Seguidamente, foram lidas todas as entrevistas com o máximo de cuidado, onde identifiquei as palavras-chaves. Onde analisei-as de forma a poder responder aos resultados da parte prática. Ainda realizei uma tabela, com uma grelha para cada questão de investigação, e com os diferentes entrevistados, de forma a ter uma melhor perceção das entrevistas com as questões de investigação.

3.5. Método aplicado

Trata-se de um estudo de caso, no qual assenta numa estratégia de estudo exploratório e descritivo, com carácter qualitativo, com o objetivo de explorar os assuntos temáticos da dissertação. A necessidade deste estudo é compreender como os professores/maestro passam o conhecimento para os “músicos” bem como os “músicos” adquirem esse conhecimento e, a forma como a orquestra consegue obter vantagem competitiva e ao mesmo tempo obter uma inovação face a seus concorrentes, quando os elementos do grupo saírem.

O estudo de caso como refere Ponte (2006: 2) é

[u]ma investigação que se assume como particularista, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.

Deste modo, baseia-se numa abordagem metodológica de investigação que procura compreender, explorar e descrever fatos e contextos complexos. Segundo Yin (2001) o

estudo de caso adequa-se à investigação quando o investigador procura respostas do tipo “como?”, “porque?”, baseando-se em fenómenos contemporâneos dentro de um contexto da vida real.

No que concede à estratégia, o estudo assume-se como exploratório uma vez que contribui principalmente para esclarecer uma situação na qual as informações sejam escassas e é realizado antes do início da etapa de campo de avaliação. No ponto de vista de Yin (2001), os estudos são exploratórios quando são encontradas informações antecedentes ao assunto estudo.

Seguindo a ótica de Pinto e Curto (1999: 290) o objetivo do estudo de caso exploratório é «ajustar o questionário, explorar conceitos, avaliar a percepção dos respondentes a determinadas terminologias utilizadas e a outros aspectos impossíveis de especificar exaustivamente».

Também Gil (2002) afirma que as pesquisas exploratórias têm como objetivo aperfeiçoar ideias e descobrir intuições. Aqui as pesquisas abrangem o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que incentivam a compreensão.

Abordando-se esta pesquisa de um estudo de caso da aprendizagem, no contexto de uma organização social, a pesquisa assume-se também como descritiva dado que pretende descrever as características de determinada população ou fenómeno, bem como estabelecer relações que possam existir entre relações, procurando determinar a natureza da sua relação (Gil, 2002).

Por outro lado atendendo aos objetivos propostos do estudo de caso recorreu-se ao uso de uma pesquisa qualitativa, na ótica de Sousa e Baptista (2011: 56) «A investigação qualitativa centra-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, atitudes ou os valores. Não existe preocupação com a dimensão da amostra nem com a generalização dos resultados».

Continuando no ponto de vista destes autores, a pesquisa qualitativa é indutiva e descritiva, visto que o investigador torna claro os conceitos, ideias e entendimento a partir dos padrões encontrados nos dados.

Com o intuito de compreender e procurar possíveis explicações para as questões da dissertação, na realização deste estudo tornou-se necessário recorrer a dados primários, sendo que no caso optou-se por realizar uma entrevista de forma a obter a informação pretendida às questões da investigação.

3.5.1. Questões de Investigação

As questões de investigação desta dissertação compõem-se nas seguintes bases:

- Como motivar as pessoas a partilhar os seus conhecimentos tácitos com a sua organização, uma vez que isso lhes traz vantagens profissionais/pessoais (vantagem competitiva)?
- De um modo geral, o conhecimento tácito de uma organização é o conjunto formado por todos os conhecimentos tácitos dos seus “colaboradores”. Assim sendo, como é que as organizações conseguem garantir que, com a saída de um dos seus membros, não se perdem parte dos tácitos adquiridos pelos mesmos e possivelmente uma desvantagem competitiva, no caso em que esse membro segue para uma organização “rival”?
- Como é que uma organização consegue inovar, saindo da sua área de operação (aplicando regras e processos de negócio completamente novos), havendo uma resistência à mudança por parte dos seus colaboradores?
- Numa organização descentralizada, com diversas sedes geograficamente dispersas de operação, como garantir que as diversas sub-organizações evoluem da mesma forma/sentido?

3.6. Limitações do Método do Estudo de Caso

A principal limitação desta pesquisa aplica-se ao número de orquestras estudadas, neste caso foi apenas uma, sendo impossível a generalização dos resultados.

Muitas vezes a obtenção dos dados foi impossível, o que invalidou a realização d um estudo mais abrangente.

4. Análise e Discussão

A Orquestra Juvenil de Guitarras do Algarve é um projeto cultural para jovens, dinamizado pela Associação de Guitarra do Algarve (AGA) desde 2001. Como objetivo final, este projeto visa a constituição de uma Orquestra Regional, unindo os 16 concelhos, representados cada um dos quais, por uma instituição local a que chamam – Pólo dinamizador.

A ideia é levar o ensino da música, em torno da guitarra, para fora dos grandes centros urbanos. Propõe como desafio, despertar gostos e atitudes, valorizar a comunidade local, envolver a família, contribuindo desta forma, para uma relação de vetores sócio-culturais, que julgam ser fundamentais como complemento na formação integral da pessoa humana, nomeadamente dos jovens a quem é dirigido este projeto.

4.1. Apresentação da Orquestra Juvenil de Guitarras do Algarve

A OJGA teve origem no Algarve, no ano de 2001, pelas mãos de Eudoro Grade, sendo um projeto pioneiro e único na Europa, pode afirmar-se que a OJGA assume-se como uma das mais prestigiadas do Algarve.

Em conversa com Eudoro Grade, fundador da OJGA, a ideia de criar este projeto surgiu há muito tempo. Tudo começou porque surgiu-lhe integrar no conservatório de Faro, aulas de conjunto de guitarra. «Até acho que fui as primeiras pessoas em Portugal a criar um conjunto de guitarras nas aulas do conservatório. E depois pensei que seria engraçado fazer uma orquestra, até descobri que havia uma orquestra na Suécia e outra no japão, daquelas que usam as guitarras soprano, alto, baixos, uma orquestra Nibori, já fazem orquestra de guitarras á 50anos» confessou Eudoro Grande com um sorriso na cara, no decorrer da conversa, ele confessou que a orquestra Nibori é incrível. «São muito bons mesmo, correm o mundo, são fantásticos!».

A partir daqui, a ideia de criar uma orquestra no Algarve, tornou-se necessária, um projeto que fosse social e cultural, mas que tivesse uma vertente forte social juvenil. Segundo Eudoro «O litoral do algarve tem muitas escolas de música mas o interior, as aldeias, onde também existem muitos jovens, não! Então pensei que fosse conveniente, conseguirmos dentro desta educação não formal, fazermos um projeto cultural com os jovens do Algarve, sendo que cada concelho tinha um pólo que fosse seu representativo».

Porém, a OJGA não conseguiu chegar aos 16 concelhos do Algarve, ficaram apenas por 10 concelhos, sendo no entanto muito bom. Para que o projeto atingisse outro nível, seria imprescindível existirem muitas mais pessoas a trabalharem neste projeto. Eudoro confessou ainda ter imensas reuniões com presidentes da câmara e vereadores da cultura e com a vida pessoal o tempo torna-se curto. «Eu vou fazendo conforme posso, em relação há minha disponibilidade».

Para além de ser um projeto socio-cultural juvenil, a OJGA tem como forte componente a descentralização e levar a aprendizagem da guitarra/música para fora dos grandes centros urbanos e unir uma região através da música.

A OJGA está de “pé” aproximadamente 13 anos, segundo Eudoro «Começamos a pensar no projeto em 1999 e em 2000 andamos em preparações, não sabíamos se íamos fazer ou não e então em Março de 2001 criamos a Associação de Guitarras do Algarve (AGA) e a partir daí criamos a OJGA».

Pela orquestra passaram perto de 2000 alunos ao longo destes anos, agora são cerca de 200 membros. Existem 3 níveis, a iniciação, o médio e depois o nível mais forte, que são os que conseguem tocar tudo, com idades compreendidas entre os 7 e os 19anos. Os jovens são os principais interlocutores deste projeto. Os fundadores do projeto pensam que um grupo que pertença que representa não só a sua localidade mas toda uma região, propicia a expressão de sentimentos e emoções que naturalmente estimulam entre outros a sensibilidade, a autoconfiança, o desenvolvimento do pensamento crítico, a auto-estima e a persistência.

A orquestra tem uma dinâmica própria de raiz cultural, esta iniciativa não se fecha nem se limita ao seu principal objetivo formal, mas é preferencialmente um produto de princípios ou processos de boas práticas que através da Educação artística, julgam contribuir na formação integral da pessoa humana, nomeadamente dos jovens a quem é dirigido este projeto.

A orquestra já esteve em intercâmbio em 2012 com a Itália e este ano (2014) estará em intercâmbio com a França, em Paris.



Figura 4.1 – Concerto da Orquestra Juvenil de Guitarras do Algarve em 2009.

Fonte: Página Oficial da Orquestra Juvenil de Guitarras do Algarve.



Figura 4.2 – Orquestra Juvenil de Guitarras do Algarve em 2010, depois de um concerto.

Fonte: Página Oficial da Orquestra Juvenil de Guitarras do Algarve.

4.1.1. Estrutura Global

A OJGA é uma organização social e um projeto da Associação de Guitarras do Algarve, registada no Algarve, ao qual estão associados vários pólos de guitarras, a OJGA fornece ela própria “serviços a clientes”.

4.1.2. Atividade

Como se pode observar na figura seguinte, a OJGA tem como principais áreas de atividade ensinar e ao mesmo tempo divulgar a música, desenvolver o interior, fomentar a cultura e a arte, trabalhar o espírito de equipa e a solidariedade.



Figura 4.3 – Principais áreas de atividade da OJGA.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2. Os instrumentos de Gestão da Informação e do Conhecimento na OJGA

Na OJGA existem plataformas de sistemas informáticos de informação que consistem geralmente, em ferramentas de introdução de dados, onde os alunos podem expor as suas dúvidas e onde podem encontrar material para estudarem. Existem também reuniões regulares de partilha de informação e conhecimento estratégico, entre os diversos membros da organização, onde é comunicado a evolução das aulas, as músicas dadas.

Estas reuniões são benéficas pois é medido o nível de cada aluno, e é definido os alunos que tocam todas as músicas do repertório, para poderem ir aos concertos.

4.3. Resultados

No início da entrevista começou-se por explicar aos entrevistados o contexto em que a entrevista se inseria, ou seja, que a mesma era feita no âmbito de uma dissertação de mestrado sobre o tema Gestão do Conhecimento – Estudo de caso Orquestra Juvenil de Guitarras do Algarve.

Este capítulo aborda a minha investigação relativa à Gestão do Conhecimento na Orquestra Juvenil de Guitarras do Algarve.

A Orquestra Juvenil de Guitarras do Algarve surgiu em 2001, sendo dinamizado pela Associação de Guitarras do Algarve, com o objetivo de cativar o ensino da música fora dos centros urbanos.

A OJGA tem sido solicitada para diversos espetáculos a nível regional e nacional. Sendo também convidada para intercâmbios a nível internacional.

A coordenação deste projeto para jovens algarvios está a cargo de Eudoro Grade, presidente da OGA e maestro da OJGA.

Normalmente as entradas para os concertos são gratuitas, tornando-se pago quando o valor remete para ajudar associações.

As entrevistas foram feitas apenas aos alunos do pólo de Barão de S. João, a dois formadores de diversos pólos e ao maestro da orquestra/formador do pólo de Faro.

4.3.1. Questão de Investigação 1

Este subtópico respeita ao processo de motivar as pessoas a partilharem os seus conhecimentos tácitos com a organização, uma vez isso lhes traz vantagens profissionais/pessoais (vantagem competitiva).

No caso da OJGA e por parte dos alunos do pólo de Barão de S João, quando entraram para a mesma não sabiam tocar guitarra, no início houve um maior trabalho por parte deles e do respetivo formador. Em todos os casos, quando chega um colega novo ao pólo, os alunos (mais antigos) não têm problemas em ajudá-los a reentregar no grupo. Rui Duarte na sua

entrevista confessou-nos que esforça-se para ajudar um colega novo, perdendo imenso tempo com o colega, uma vez que quer reentrega-lo no grupo e ao mesmo tempo que ajuda-o também aprende.

Da mesma maneira que, quando o formador pede-lhes ajuda para ensinar uma música mais complicada a um elemento mais jovem e com mais dificuldades, eles não hesitam e estão dispostos a ajudar. Ao partilharem os seus conhecimentos musicais traz-lhes vantagens, uma vez que podem estar errados e aprendem com os outros colegas. Conforme Yakima Schwenger «acho vantajoso ajudar a ensinar uma música a um colega, pois solidifica o que já sei ou então também aprendo algo novo!». Ainda Roberto Barreto afirma que «Ao ensinar uma música a um colega eu também estou a treinar e a aprender, assim acho vantajoso ajudar os meus colegas.». Por último, segundo Bernardo Rodrigues «Seria vantajoso, se chegasse a um consenso com o meu colega e percebêssemos que não entendíamos muito aquela parte da música.».

No caso dos formadores existe um trabalho contínuo, existe muita troca de informação entre eles. Segundo Gonçalo Duarte «Todos os pormenores são decididos por todos os professores e depois é transmitido a todos os alunos, mesmo que não fique escrito a quantidade de ensaios que realizados com todos os alunos as coisas ficam assimiladas, no entanto existe informação que convém os alunos apontarem mas como são muitos e decerta forma isto não é uma orquestra profissional esses pormenores ficam à parte.».

Por vezes existe informação que se perde, visto que essa informação não está documentada. No ponto de vista de José Reis «Essas informações fazem parte do processo interpretativo das músicas. Em música não há uma forma de catalogá-las. Têm a ver com a formação do intérprete, neste caso do professor que as passa para os alunos. São indicações de fraseado. A interpretação depende de muitos fatores, pode ser da sala onde tocas ou mesma da capacidade interpretativa dos alunos que a estão a tocar no momento». Além disso Eudoro Grade cita «Nas partituras vem descrito o material musical, depois vamos trabalhar a parte da interpretação. Onde incluímos as dinâmicas, onde no fundo tratamos de fazer/representar o melhor possível aquilo que está descrito na partitura, na partitura nunca está tudo, é apenas um meio para chegarmos à música. É esse trabalho musical que depois fazemos à posteriori».

No entanto, nas reuniões e nos encontros globais é informado a todos os formadores sobre algumas informações perdidas e erros de partituras. Segundo Eudoro Grade «Para além de

termos entre nós um trabalho que já se vem desenvolvendo há muitos anos, temos uma visão sobre a música e sobre a forma de interpretar mais ou menos homogênea e depois também como temos hipótese de encontrarmo-nos nos encontros globais e nos encontros intercetivos, damos corpo também aquilo que se vai trabalhar individualmente em cada pólo, portanto mesmo que um formador trabalhe de uma determinada maneira num determinado pólo, depois nos encontros globais nós afinamos as ideias, digamos assim!».

Na página oficial da orquestra, existe uma área restrita onde é passada toda a informação perdida, como alteração das partituras e seus erros.

A orquestra é um corpo que depende das diferentes individualidades que se fundem num único. Todos contribuem com a sua individualidade interpretativa, ou seja, com os seus conhecimentos. A grande diferença de formações e idades entre cada elemento pode fazer com que entre um e outro concerto tenham diferenças significativas na forma de tocar uma música. Ai surge a importância do formador, que no momento ao sentir que o grupo está a fazer consegue conduzir a orquestra num todo para um caminho comum.

4.3.2. Questão de Investigação 2

A QI 2 diz respeito ao modo como as organizações conseguem garantir que, com a saída de um colaborador não se perdem os conhecimentos adquiridos pelos mesmos e possivelmente uma desvantagem competitiva, no caso em que esse membro segue para uma organização rival.

Como em tudo na vida, e a OJGA não é exceção, existem alunos com uma maior facilidade a aprender e a tocar as músicas. Porém, se um elemento saísse da orquestra, os alunos não sentiriam mais dificuldades em tocar as músicas, mas notariam uma menor dinâmica/força no som, não perdendo o grupo qualidade.

Segundo os formadores, quando um elemento sai da orquestra, por um lado sentem muita felicidade e por outro lado tristeza, pois perdem um elemento na qual sentem muita ligação mas os alunos seguem com as suas vidas pessoais/profissionais. Desse modo, tentam garantir que os alunos que ficam ocupem esse lugar e desempenhem o papel da melhor forma.

Segundo Eudoro Grade «Normalmente há elementos que permanecem na orquestra 5 e 6 anos, que já têm muitos conhecimentos adquiridos, já sabem o que a orquestra espera deles e há uma energia entre todos. É sempre muito difícil quando um elemento sai, esta orquestra

está sempre a ser regenerada todos os anos. Todos os anos estão a entrar alunos novos e o trabalho está sempre a começar do princípio. Mas também faz parte da filosofia deste projeto. Por detrás deste projeto não está só a música mas sim a música como formação do indivíduo e na sua aprendizagem cognitiva é um bocado este conhecimento musical e as atividades que fazemos, que faz com que as pessoas cresçam um bocado com a arte da música». Consoante Gonçalo Duarte «A perda por motivos diversos de um membro da orquestra, por um lado é sempre um momento de felicidade, porque o elemento vai seguir a sua vida e, por outro lado fiamos tristes pois perdemos um elemento na qual sentimos muita lidação mas tentamos preparar sempre isso com os mais pequeninos, na medida em que estes vão evoluindo vamos preenchendo as lacunas de cada naipe com esses alunos».

Para colmatar a saída de um elemento do grupo Gonçalo Duarte afirma que é necessário trabalhar e estudar mais. «Eu sou apolista do seguinte, por vezes dizem ninguém é insubstituível e eu digo o contrário, todos nós somos insubstituíveis, cada um tem o seu valor, o trabalho que A ou B faz, o que A faz B pode não conseguir fazer, pode tocar as mesmas notas mas a interpretação vai ser diferente, por isso é que embora tenhamos o mesmo repertório à muito tempo, as músicas são sempre ligeiramente diferentes porque todos nós acrescentamos algo novo às músicas».

Não obstante, os alunos com a saída de um elemento também ficam com um sentimento de pena, porque na verdade perdem um amigo, no entanto com a saída desse elemento do grupo não sentiriam mais dificuldade a tocar e a interpretar uma música. Yakima Schwenger afirma que «Não seria mais difícil tocar as músicas mas sim haveria uma menor dinâmica/força no som». Porém Bernardo Rodrigues sustenta «Se fossemos muitos no grupo e saísse um, não iria sentir dificuldade mas por exemplo se fossemos apenas 3 no grupo e saísse um, ai sim iria sentir mais dificuldade».

Quando o formador transmite uma ideia sobre uma música nova, os alunos sentem necessidade de captar essas ideias para depois fazer chegar aos colegas que faltaram à aula.

Neste projeto não existem rivalidades, mas se um aluno fosse para uma orquestra rival, os formadores ficariam felizes, pois os alunos iriam continuar a tocar guitarra. Eudoro Grande confirmou que desde a existência da OJGA, nunca aconteceu nenhum aluno sair da orquestra e ir para outra, quando saem normalmente é porque não conseguem conjugar com a vida pessoal. No entanto ficaria triste com essa saída, apesar das pessoas serem livres para fazerem as suas opções. Segundo Gonçalo Duarte «Eu nunca fui apolista das rivalidades e

cada um faz aquilo que quiser, eu sou super boa onda com tudo, se esse aluno não estivesse feliz aqui por motivos diversos e fosse para outra orquestra por um lado ficaria feliz porque o aluno continuaria a tocar guitarra e está no seu caminho».

A orquestra dá conhecimentos e sobretudo uma visão do que é a música, do que é uma orquestra enquanto um todo e essa visão, também pode ajudar os alunos a fazerem outros trabalhos, noutras linguagens musicais e outros estilos. Gonçalo Duarte afirmou que muitos dos alunos da OJGA constituíram bandas e com o conhecimento técnico adquirido na orquestra, conseguem tocar diferentes estilos musicais com uma maior facilidade. No ponto de vista de Eudoro Grade «A orquestra dá conhecimentos e sobretudo uma visão do que é a música, do que é uma orquestra enquanto um todo e essa visão, essa maneira de ver como é que funciona uma orquestra, pode ajudar as pessoas a fazerem outros trabalhos e isso já tem acontecido, a aplicação desta visão pode ser feita noutras linguagem musicais e noutros estilos. A maneira de ver como funciona uma orquestra pode ser aplicada noutras áreas e acho que é mais isso que pode acontecer. A música é muito diferente, tem muitos sítios por onde se podem ir, existem músicas muito complexas e músicas com apenas 3 acordes».

4.3.3. Questão de Investigação 3

Aqui procura-se saber como é que as organizações conseguem inovar, saindo da sua área de conforto de operação, havendo resistência à mudança.

A inovação na orquestra é um processo muito complicado, uma vez que a orquestra não pode fugir muito do seu registo, tenta inovar a partir de géneros diferentes de música, apesar de ser uma orquestra de música clássica, já introduziu músicas como “Nothing else matters” dos Metálica, “Bohemian Rhapsody” dos Queen, “Missão impossível”, “Englishman in New York” de Sting, “Bravos”, “Pirates of Caribbean”.

Por vezes, é necessário que os alunos tenham de trocar de vozes, muitas vezes por necessidade ou porque o aluno é melhor noutra voz.

Os alunos no geral, não se importavam de trocar de voz, mas sentiriam uma grande responsabilidade. O professor ao pedir-lhes para trocarem de voz, significaria que esse aluno estaria mais apto para aquela voz, do que os outros alunos, e isso seria motivo de orgulho. Consoante Rui Duarte «Se o Gonçalo pedisse para trocar de voz, sentiria uma grande responsabilidade, significaria que os meus colegas tinham dificuldades em tocar essa voz e que para mim seria mais fácil. Ainda Bernardo Rodrigues sustenta que «Se me pedissem

para trocar de voz, seria por necessidade do grupo ou eu estaria mais apto a tocar essa voz do que os meus colegas».

Segundo José Reis «Numa primeira análise escolhem-se as vozes e instrumentos de acordo com fatores individuais e de necessidade do grupo. Depois a aceitação do fato de que o formando pertence a um grupo e que desempenha um papel de equipa neste mesmo, não é nada difícil pedir a um aluno que toque outro instrumento».

Na OJGA existem momentos de liberdade condicionada no sentido em que cada um não pode tocar o que lhe apetece. Existe um caminho comum obrigatório que cada um segue tendo o mesmo liberdade de o fazer com mais ou menos empenho sendo que qualquer pequena diferença influi no resultado do grupo.

Segundo Eudoro Grade «Os alunos podem transmitir as suas ideias, sendo que algumas têm sido aproveitadas. Agora há essa liberdade e depois temos de chegar a um consenso, senão cada um tocava da sua maneira. Tem de haver alguém que tem a última palavra a dizer. A liberdade é uma palavra muito forte e acho que temos de tentar que as pessoas sejam o mais livre possíveis e a música e a arte têm de estar sempre associadas a isso. Outra coisa é a disciplina e metodologia que também tem de ser aplicado e isto é uma orquestra com muitos alunos».

Ainda Gonçalo Duarte defende que «Liberdade musical é sempre delimitada porque senão fica algo caótico, e falar em liberdade e improvisação é sempre uma coisa controlada, nunca vai fugir fora de determinados parâmetros».

4.3.4. Questão de Investigação 4

E por fim esta QI diz respeito a organizações descentralizadas, com diversas sedes geograficamente dispersas, como é que as organizações garantem que as diversas sub-organizações evoluem da mesma forma/sentido.

Como já foi referido, a orquestra tem vários pólos espalhados pelo algarve. Existe na OJGA alunos muito bons, onde muitos deles têm um nível superior aos alunos do pólo de Barão de S. João.

Segundo Bernardo Rodrigues «Os alunos do pólo de Faro são mais “fortes” que os restantes pólos, pois têm, aulas no pólo e ainda aulas no conservatório». Ainda Yakima Schwenger

conclui que «Os alunos que estão no conservatório, eu noto que têm um nível superior na técnica, mas os outros alunos, estão mais ou menos ao mesmo nível que eu».

Normalmente os alunos gostam mais de aprender nas aulas de cada pólo, do que nos encontros, uma vez que nos encontros com o maestro, são muito mais alunos, tornando a aprendizagem mais difícil e onde são afinados apenas pormenores que falta.

Segundo Rui Duarte «Gosto mais de aprender com o professor nas aulas, porque nos encontros tanto se podia aprender uma música nova num curto espaço de tempo, como se podia levar vários encontros de volta de uma música».

Os formadores tentam ao máximo transmitir os seus conhecimentos aos alunos e ao mesmo tempo estão recetivos a aprenderem com eles, existe uma contante partilha de conhecimento.



Figura 4.4 – Partilha do conhecimento tácito do formador.

Fonte: Página Oficial da Orquestra Juvenil de Guitarras do Algarve.

Consoante Gonçalo Duarte «Claro que passo todos os conhecimentos que tenho, tento sempre acrescentar algo novo e receber também». Porém José Reis refere «Ao nível da orquestra é muito difícil passar os meus conhecimentos, uma vez que temos formação muito específica, que em muito ultrapassa o nível técnico e de aprofundamento analítico de um normal aluno da orquestra».

Na OJGA é planificado no início de cada ano letivo as aulas, de maneira a que todos os pólos estejam a dar as mesmas músicas. Gonçalo Duarte explicou que «A questão do nível de aprendizagem dos diversos pólos é sempre muito complicada, mas a questão da planificação das aulas é sempre definida no início do ano letivo, organizamos reuniões e durante o ano letivo marcamos também o agendamento das músicas e depois o nível depende sempre de muito fatores».

Normalmente os métodos de ensino estão bem definidos por todos os subgrupos e para que não haja muita discrepância os formadores fazem entre 5 a 6 reuniões no ano, mas todas as semanas falam ou por mensagens ou por telefone, para todos estarem a par da situação a que cada grupo se encontra. Consoante Gonçalo Grade «Nós temos bases para trabalhar, depois a forma como cada um dá as aulas é muito específica, tem haver também com as pessoas que vamos encontrar, porque todos nós somos diferentes e a forma como lidamos é diferente mas as bases são as mesmas, agora os pormenores é que são diferentes». Ainda segundo José Reis «Os métodos estão bem definidos. A liberdade depende do ritmo do grupo. Um grupo com mais facilidade a nível técnico tende a ser mais rápido a atingir determinados objetivos, mas isso é inerente a qualquer coisa na vida». Conforme Eudoro Grade «Nas reuniões de formadores fazemos um plano com o que vamos fazerem determinado tempo, e isso tem uma ordem e vamos trabalhando nos diversos pólos ao mesmo tempo. Tentamos que o nível seja levado a todos a mesmo tempo, por vezes é um pouco mais complicado, há avanços e depois há recuos. Mas nos encontros globais consegue-se dar os últimos toques».

4.4. Discussão

Este tópico pretende confrontar a revisão da literatura apresentada com as QI definidas anteriormente.

A globalização da economia, impulsionada pelas tecnologias de informação e comunicação, faz parte da atualidade e, a partir daí surge o conhecimento associado à gestão do conhecimento como um recurso valioso tanto para as empresas como para o indivíduo.

Antes de haver conhecimento tem de existir informação, no caso da orquestra, toda a informação está descrita nas partituras, porém não basta olhar para as partituras é necessário interpreta-las, é aí que surge a necessidade do conhecimento dos formadores, são eles que tentam ao máximo transmitir tudo o que sabem, para além da interpretação das pautas é necessário um nível de técnica mais elevado, para que as músicas saem na perfeição.

Sendo o conhecimento composto pelo conhecimento tácito e conhecimento explícito, refere-se que o conhecimento tácito de uma organização, segundo Nonaka e Takeuchi (2008) é um conhecimento pessoal e difícil de formalizar, tornando o seu compartilhamento dificultoso, está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, bem como nos ideais, valores ou emoções que ele corpora. Porém, quando uma organização/orquestra perde um dos seus membros, acaba também por perde parte do conhecimento que aquele indivíduo tem/transmite.

No entanto, a OJGA neste ramo demonstra que está bem sólida, não ficando prejudicada com a saída de um membro, apesar de haver um sentimento de pena, por essa perda. Todos os anos a orquestra é regenerada, onde alunos que permaneciam nela há 5/6 anos saem e entram alunos novos, os membros da OJGA tentam colmatar a saída desses alunos, com os alunos mais novos.

Para além de existir conhecimento tácito na orquestra existe também conhecimento explícito, sendo o conhecimento que se encontra documentado. Os formadores transmitem o seu conhecimento tácito para os documentos, que mais tarde são transmitidos para os alunos.

Porém, por vezes o conhecimento não pode ser documentado e ao ser transmitido aos alunos, por vezes perde-se, desse modo é necessário que os alunos tirem notas, afirmando que é importante, as anotações das aulas/ensaios e ao mesmo tempo ajudar quando necessários os restantes alunos, existindo um espírito de companheirismo e de entre ajuda na OJGA entre todos os alunos bem como professores.

Deste modo, os alunos/formadores ao partilharem o seu conhecimento tácito com outros alunos ou até mesmo professores, pode trazer-lhes vantagens competitivas, visto que estão a solidificar os seus conhecimentos e ao mesmo tempo a aprender. Deste modo, existe por parte da OJGA uma motivação constante para que os alunos partilhem os seus conhecimentos tácitos com o restante grupo, sendo muito bem aceite pelo grupo, todos querem que a orquestra seja melhor do que era inicialmente, com um nível de técnica bastante superior. Cada elemento da orquestra contribui com a sua individualidade interpretativa, conseguindo assim a orquestra ser uma só. Existe disponibilidade por parte dos formadores como dos formandos para a aprendizagem continua.

Stewart (1999) afirma que o capital intelectual é composto por conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência que pode ser usado para gerar riqueza.

Ainda Nogueira define capital intelectual como o valor criado pelos colaboradores com o seu trabalho numa organização, sendo o recurso mais competitivo nas organizações.

No caso da orquestra, o capital intelectual está subjacente, uma vez que é a partir da experiência dos formadores que é transmitido tanto o conhecimento como a informação. Tudo isto conjugado, leva a que a orquestra seja uma das melhores do Algarve, onde nos concertos encontra-se um número significativo de pessoas que vão assistir aos concertos.

O conhecimento tornou-se determinante para a competitividade das organizações como dos países, é necessário gerir o conhecimento.

O processo de criação de conhecimento surge a partir da conversão de dados em informação usando a tecnologia adequada, seguindo a transformação da informação em conhecimento, chegando às competências distintas e vantagens competitivas.

Na figura seguinte identifica-se o processo de criação de conhecimento da OJGA.

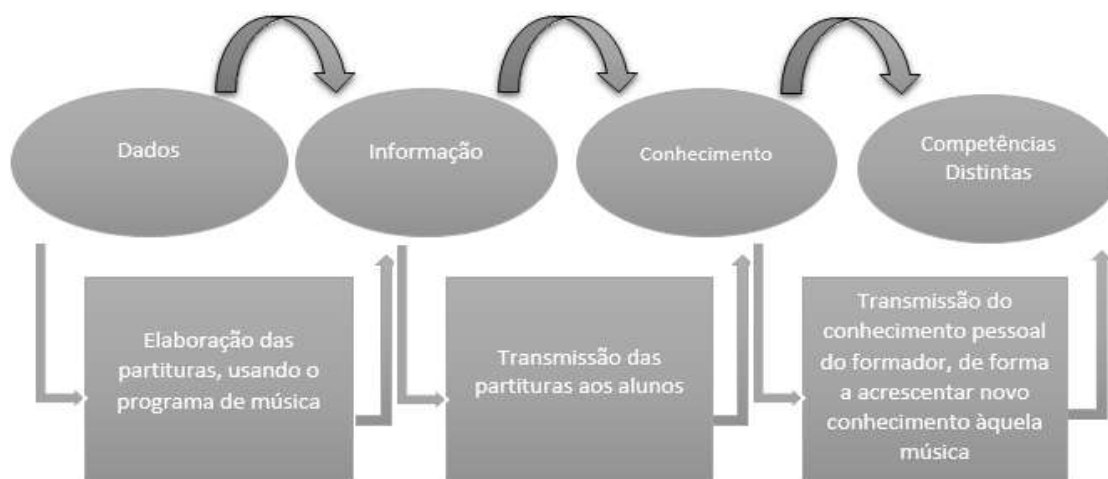


Figura 4.5 – Processos de criação da OJGA.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Porém, Nonaka e Takeuchi criaram um modelo de criação de conhecimento, baseado em três elementos: o processo de criação através da conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa, chamado de SECI; o *ba*, contexto de compartilhamento para a criação do conhecimento e ativos de conhecimento.

O *ba*, significa “lugar”, ou seja, é o lugar onde a informação é explicada para tornar-se conhecimento. Este “lugar” pode ser físico, isto é, escritório, sala de reuniões, sala de aulas e, virtual, ou seja, email, videochamada.

A OJGA tem exatamente um “lugar” físico como um “lugar” virtual. O “lugar” físico é considerado a sala das aulas de guitarra, o auditório onde decorrem os concertos e, o “lugar” virtual pondera-se a página oficial onde é colocada toda a informação necessária, o Facebook, o Skype e o correio eletrónico (Outlook, gmail). Sendo assim, uma influência para o compartilhamento e para a gestão do conhecimento, uma vez que o *ba* serve de base para a criação do conhecimento e interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos, seja individual ou coletivo.

O processo SECI é composto pela socialização, externalização, combinação e internalização. O modo de socialização na orquestra comporta a transferência do conhecimento tácito de cada formador para o aluno, onde deles captam através da observação, imitação e por fim pela prática, só assim garantem uma melhor aprendizagem musical.

A externalização diz respeito à transferência do conhecimento tácito de cada formador para as partituras, onde os alunos possam aprender/estudar da melhor forma.

A combinação é caracterizada pela transformação do conhecimento explícito em novo conhecimento explícito, este processo é realizada através de documentos, reuniões, relatórios, conversas. Os formadores para além das reuniões com uma periodicidade trimestral, trocam muitos emails e têm conversas telefónicas para estarem a par da situação geral da orquestra.

Por fim a internalização faz com que se passe de novo pelas quatro formas de conversão de conhecimento, provocando a re-experimentação das diversas situações do quotidiano.

Segundo Freire (2000) Vivemos numa época em que o ambiente é altamente turbulento, as empresas constroem (no presente) as bases do seu desenvolvimento futuro, através da inovação. Refere ainda, que a inovação «é um processo de criação e introdução de algo novo na própria organização ou no mercado».

Ainda, Drucker (1997) defende que «A inovação é um instrumento específico da actividade empresarial. É acção que dota os recursos de uma nova actividade para criar riqueza. A inovação cria de facto, o recurso».

Para a orquestra inovar, não significa construir/criar um produto/serviço novo, visto que baseia-se em música clássica e em jovens. Porém se a orquestra tivesse de sair desse registo, e passasse a tocar por improviso ou outro género musical, seria um processo muito delicado e trabalhoso, uma vez que a improvisação é muito complexa, por vezes há a ideia de que a improvisação é “tocar ao calhas”, mas pelo contrário, tem muitas regras é uma ferramenta que na hora de tocar permite improvisar e na OJGA existe momentos de liberdade condicionada, pois se todos tocarem aos mesmo tempo músicas ou improviso torna-se caótico.

Ainda Simões (1997:38) defende que «A inovação pode ser caracterizada como um processo de geração, aquisição, transferência e utilização de conhecimento».

Na OJGA, por vezes é necessário os alunos passarem a tocar uma voz diferente, ou por motivos de necessidade ou porque aquela voz não se aplica ao aluno. A escolha dos naipes é sempre muito complexa, relaciona-se com as qualidades dos alunos, as guitarras mais graves tendem a ser pessoas com sentido rítmico forte, pois é a secção rítmica da orquestra.

Porém para os alunos, a aceitação de passarem a tocar outra voz, é muito boa apesar de haver uma maior responsabilidade, os alunos são da mesma opinião que se o professor pede-lhes para trocarem de voz é porque tem uma maior capacidade de tocar essa voz do que os colegas, ou então porque é necessário daí a responsabilidade.

Para a OJGA é importante que todos os pólos estejam ao mesmo nível, para que os concertos corram da melhor forma. Existe um plano definido no início de cada ano letivo, onde são definidos todos os pormenores das aulas semanais, dessa forma todos os pólos têm uma sequência de músicas para ensaiarem ao longo do ano letivo.

No ponto de vista dos alunos, os diversos pólos estão ao mesmo nível, porém existe um maior foco para o pólo de Faro, os alunos do pólo de Barão de S. João, têm noção que o pólo de Faro tem uma técnica superior comparada com os restantes pólos, uma vez que esses alunos para além de frequentarem as aulas da orquestra frequentam também o conservatório. Concluindo, a OJGA cria conhecimento com o conjunto de todos os alunos e formadores, um elemento novo para a orquestra pode ser uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que esse elemento traz os seus conhecimentos, bem como a sua técnica, ritmo musical, podendo ser uma mais-valia para a orquestra.

A OJGA é uma orquestra que cria valor a partir do seu conhecimento, uma vez que tem formadores com um nível de formação muito elevado, onde conseguem transmitir para os seus alunos, da melhor maneira, a técnica e o ritmo, das músicas, fazendo com que a OJGA seja uma orquestra de prestígio. Para além de ser bem aceite a nível regional, já expandiu-se para fora de Portugal, realizando dois intercâmbios com a Itália e com a França, onde inseriram outros estilos musicais.

O conhecimento é um recurso estratégico com sustento a vantagens competitivas, referido por Nicolau (2003).

A vantagem competitiva surge da impossibilidade dos concorrentes executarem estratégias de criação de valor simultaneamente.

A orquestra não tem rivais/concorrentes, aqui falamos de uma oferta cultural, que pode ajudar no desenvolvimento e formação individual de um aluno. Qualquer saída do grupo é uma perda, por isso há sempre necessidade de comunicação entre todos os formadores por forma a haver garantias de que qualquer naípe está devidamente reforçado para que não aconteça de repente não haver ninguém para ocupar um lugar devido a uma saída.

Concluindo, a OJGA internamente não está perante uma desvantagem competitiva, porque apesar de nunca ter perdido um dos seus membros para uma outra orquestra rival, quando um elemento da orquestra sai por qualquer motivo, não se perdem os conhecimentos adquiridos com esse membro.

Como a OJGA não tem como objetivo ter uma vantagem competitiva face a outras orquestras, e neste caso não falamos em competição entre orquestras, visto que a orquestra é um projeto do âmbito cultural sem fins lucrativos, apesar de a orquestra tentar sempre ser melhor, trabalhando cada vez mais, para conseguir que as músicas atinjam um nível superior, não há competição entre orquestras.

Existe orquestras melhores e piores, isso é inerente a tudo na vida. Existem muitos fatores que fazem com que a orquestra seja boa ou má. A OJGA é a única no Algarve, que é apenas de jovens e de guitarras, com objetivos próprios, apesar de existirem várias pelo país e pelo mundo.

O que faz a orquestrar obter vantagem competitiva, está relacionado com fatores internos, como:

- Atinge 10 concelhos do Algarve;
- Passaram pela orquestra aproximadamente 2000 alunos;
- Teve presente em 2 intercâmbios, com Paris e Itália;
- Já deu mais de 140 concertos;

Sendo deste modo, que a OJGA obtém vantagem competitiva, face aos seus concorrentes.

Porém, neste caso não podemos identificar a cadeia de valor, porque não se trata de uma empresa, não está dividida em atividades distintas, a orquestra é uma só, apesar de ser composta pelo maestro, formadores e alunos.

No entanto, a orquestra possui um conjunto diferente de capacidades e recursos, e é a partir daqui que consegue gerar vantagem competitiva.

Ao analisar o Modelo VRIO para a OJGA, identifica-se que o recurso é:

- **Valioso?** Sim
- **Raro?** Sim
- **Difícil de imitar?** Sim

A imitabilidade é relativa, porque imitar todos conseguem, o difícil é conseguir obter a mesma qualidade, o mesmo nível de técnica e, a orquestra é muito no que faz. É raro porque são a única orquestra de jovens a tocar guitarras, com a filosofia de desenvolver o interior. E por fim, é valioso porque são uma orquestra magnífica, o espírito de equipa, faz com que sejam os melhores. Daí surge a vantagem competitiva sustentável.

Contudo, a sustentabilidade da vantagem competitiva só é possível se forem definidos obstáculos contra a imitabilidade e recursos únicos.

5. CONCLUSÃO

Neste capítulo, serão apresentadas as conclusões e limitações da investigação e sugestões para novos estudos.

5.1. Conclusões

O conhecimento diferiu ao longo da história da humanidade.

Atualmente vivemos numa era onde o conhecimento é a principal fonte de vantagem competitiva. A gestão do conhecimento ganhou um papel de relevância nos tempos que correm. Este fato não foi esquecido no caso aqui analisado da Orquestra Juvenil de Guitarras do Algarve, que desde a sua criação teve sempre presente o conhecimento e a gestão do conhecimento.

Sabendo que por natureza a maior parte do conhecimento reside na mente de cada membro individualmente, é fundamental não existirem perdas nem dissipação de conhecimento considerado importante. Por isso devem existir nas organizações instrumentos internos para que esse conhecimento não seja esquecido. A OJGA tem um *site* na Internet, onde é colocada toda a informação necessário, porém por vezes existe informação que não pode ser escrita, neste caso, podemos identificar a repetição das músicas nas partituras, que é apenas falada. De modo a garantir que esta informação não se perca, cada aluno escreve nas suas partituras todas as anotações necessárias.

Pelo estudo de cado de uma Orquestra, verifica-se que a organização preocupa-se com o conhecimento individual de cada um dos alunos, e com a disseminação desse conhecimento por todos. Uma vez que, a OJGA é vista como um só, não existe individualismos, todos querem crescer e ajudar os outros alunos a crescer, crescendo assim a orquestra. Verifica-se uma perceção muito boa da importância da Gestão do Conhecimento pela organização, por parte dos membros entrevistados neste estudo de caso, que referem que a OJGA age coletivamente, permanecendo todo o conhecimento adquirido pelos alunos na mesma, havendo uma aprendizagem contínua. Sendo este conhecimento, a principal fonte de vantagem competitiva.

Como a orquestra encontra-se espalhada por todo o Algarve, é necessário que a transferência de conhecimento por parte dos formadores chegue aos alunos mais ou menos ao mesmo tempo, ou seja, que o conhecimento relativo a uma música, chegue aos diversos pólos ao

mesmo tempo, não fazendo sentido um estar numa música e outro noutra, pois nos concertos globais sente-se essa diferença, onde um pólo está mais preparado do que outro. Apesar de haver pólos com uma maior facilidade de aprendizagem do que outros, no início de cada ano letivo, os formadores de cada pólo encontram-se de forma a planearem todas as aulas semanais, para que estejam todos ao mesmo nível.

A música tem um enorme impacto na vida dos alunos, sensibilizando-os a partilharem os seus conhecimentos/ideias, existindo uma entre ajuda muito forte por parte de todos. Como em qualquer situação da vida, precisamos sempre de outras pessoas e na orquestra acontece exatamente isso, quando os alunos estão em palco têm de saber ouvir-se uns aos outros, visto que é necessário ouvir as outras vozes das guitarras, para saberem onde se situam na música, pois tem de sair perfeita, são um grupo e não apenas um só. Porém é importantíssimo a existência de um maestro, é ele que guia, dá indicação do ritmo, das pausas, da entrada aos alunos. Contudo a orquestra não tem só a parte do trabalho, nos encontros tem imensas atividades, como por exemplo, dinâmicas de grupo, onde os monitores fazem atividades de ritmo com o corpo, praia, canoagem, visitas culturais.

Como a orquestra é à base de música clássica, transmite um sentimento de calma e melancolia aos alunos.

5.2. Limitações

Uma das principais limitações deste estudo foi a escassez de recursos a vários níveis, nomeadamente financeiros e de tempo, e as questões logísticas. Isto obrigou a que o objeto desta investigação se restringisse apenas à Orquestra Juvenil d Guitarras do Algarve. Assim, não puderam ser exploradas as mesmas questões noutras orquestras de guitarras, nem expandir o estudo a outras orquestras fora do registo da guitarra.

Outra das limitações deste trabalho foi a nível da recolha da informação na Internet, esta revelou-se muito escassa.

Por fim, outra das limitações foi não ter acesso aos documentos internos da Orquestra Juvenil de Guitarras do Algarve, estes foram disponibilidades pelo fundador da OJGA, mas por motivos de longitude foi impossível tê-los em mãos.

5.3. Sugestões para Estudos Futuros

Para investigações futuras, sugere-se efetuar o mesmo estudo noutras orquestras, tanto a nível do Algarve, como nacional, permitindo comparar resultados e obter uma investigação mais completa deste tema. Sugere-se, também, uma exploração mais aprofundada das dificuldades na partilha de conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Maria Amélia – **Situação da Gestão do Conhecimento em Portugal**. Lisboa: Edições Colibri/Instituto Politécnico de Lisboa, 2007. ISBN 978-972-772-782-7.
- AMARAL, Paulo Cardoso; PEDRO, José Maria – **O capital Conhecimento: Modelos de Avaliação de Activos Intangíveis**. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2004. ISBN 972-54-0094-1.
- BARNEY – The firm resources and sustained competitive. *Journal of Management*. No 17 (1991) 29-40.
- BARNEY, J. B; HSTERLY, W.S – O que é a estratégia e o processo de administração estratégica? Avaliação das capacidades internas de uma empresa. In **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. ISBN 978-85-7605-113-8. Pp. 3-22. PP. 63-96.
- BARROS, Marcelo Alves – **Introdução à Gestão do Conhecimento Organizacional**. (2012) Universidade Federal de Campina Grande. [Consult. 06 Janeiro 2013] Disponível em http://www.clicpersonal.com.br/ppa/assets/download/Introd_Gestao_Conhecim ento_Organizacional.pdf
- BUKOWITZ, Wendi; WILLIAMS, Ruth L – **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002. ISBN 85-7307-933-9.
- CASTRO, Virginia Aparecida; JÚNIOR, Edison Mello; PINTO, Rogério de Melo Costa – **Gestão do Conhecimento – GC – como recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva sustentável – VCS – na perspectiva Resource-based view – RBV**. Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISSN 1982-8756. Vol 8, n. 15, jan-jun 2012.
- CHIAVENATO, I – **O Capital Intelectual**. (2012). [Consult. 05 Fevereiro 2014]. Disponível em <http://facopi.com/escola/gconhec/O%20Capital%20Intelectual.pdf>
- CUNHA, Miguel Pina; CUNHA, João Vieira; MENDONÇA, Sandro – Criação – Conhecimento/Competências/complexidade. In **Empresa, Progresso e Contestação: O primeiro século de estudos organizacionais**. Lisboa: Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-564-2. pp.123-132.
- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence – **Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 4.^a Ed. Rio Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter – **Inovação e Gestão**. 4.^a Ed. Lisboa: Presença, 1997. ISBN 972-23-1005-4.

- FERREIRA, Manuel; SERRA, Fernando – **Casos de Estudo: Usar, Escrever e Estudar**. Lisboa: Lidel, 2009. ISBN 978-972-757-582-4.
- FLEURY, A; FLEURY, M – **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-cabeças Caleidoscópio da Indústria Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000. ISBN 85-224-2459-4.
- FREIRE, Adriano – **Inovação: novos produtos, serviços e negócios para Portugal**. Lisboa: Verbo, 2000. ISBN 97222-2016-0.
- FROTA, Cristiane Souto; PANTOJA, Ricardo Rodrigues; SÉLLOS, Lysio – **Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional Nonaka e Takeuchi**. (2011) [Consult 10 Dezembro 2013]. Disponível em <http://jetaconsul.dominiotemporario.com/doc/Teoria da Criacao do Conhecimento Organizacional.pdf>
- GIL, A – **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDACKER, Fabiano – **Gestão do Conhecimento: Um estudo organizacional a partir das relações complexas na administração da produção**. 2012. Dissertação
- GRANT, R – The Resource-base theory competitive advantage: implications of strategic formulation. *California Management Review*, Vol 33, No. 33, pp 114-135, 1991.
- GRANT, R – The Knowledge-based View of the firm: Implications for Management Practice. *Long Range Planning*, Vol 30, No 3, pp 450-454, 1997. Published By Elsevier Science.
- GUERRA, Isabel Carvalho – **Pesquisa Qualitativa e Análise de conteúdo – Sentido e formas de uso**. Princípia, 2006. ISBN 972-8818-66-1.
- HABBERSHON, Timothy; WILLIAMS, Mary – A Resources-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, Vol. 12 (1), pp 1 -25, 1999.
- KLUGE, Jurgen; STEIN, Wolfram; LICHT, Thomas – **Gestão do Conhecimento: Segundo um estudo da McKinsey & Company**. Cascais: Princípia, 2002. ISBN 972-8500-87-4.
- KROGH, G; ICHIJO, K; NONAKA, I – **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio Janeiro: Campus, 2001.
- MARTINS, José Moleiro – **Gestão do Conhecimento: Criação e transferência de Conhecimento**. Lisboa: Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-580-2.
- MERRIAM, Sharan- **Qualitative Research and Case Study Application in Education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

- NETO, R – O que é o conhecimento? Sintetizando epistemologia, metodologia e teoria de sistemas em uma nova proposição. [Consult. 13 Dezembro 2013]. Disponível em <http://read.adm.ufrgs.br/read25/artigos/artigo4.pdf>
- NICOLAU, Isabel – Gestão do conhecimento e flexibilidade organizacional. *Economia Global e Gestão*. Lisboa: INDEG-ISCTE. ISSN 0873-7444. VIII:3 (2003) 137-150.
- NICOLAU, Isabel – A Gestão do Conhecimento como instrumento para a estratégia competitiva. *Economia Global e Gestão*. Lisboa: INDEG-ISCTE. ISSN 0873-7444. X:2 (2005) 21-44.
- NOGUEIRA, Nuno – **O que é o capital intelectual?** Portal – gestão [Consult 05 Fevereiro 2014]. Disponível <http://www.portal-gestao.com/gestao/item/6347-o-que-%C3%A9-o-capital-intelectual.html>
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H – **Criação de Conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram dinâmicas de inovação**. Rio Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H – **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. ISBN 978-85-7780-191-6.
- NONAKA, I; TOYAMA, R; KONNO, N – SECI, Ba and Leadership: a unified modelo f dynamic knowledge creating. In **Managing Industrial Knowledge**. Londres: Sage Publications, 2001. pp 14-37.
- OCDE Economic Outlook, OECD (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) Paris, 1998.
- OJGA [Consult 15 Agosto de 2014]. Disponível <http://www.ogalgarve.com/>
- PETERAF – The Dynamic Resource-Based View: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, No 24. pp 997-1010.
- PIAGET, J – **A equilibração das estruturas cognitivas: problema central do desenvolvimento**. Rio Janeiro: Zahar, 1976.
- PINTO, J; CURTO, J. – **Estatística para Economia Gestão: Instrumentos de Apoio à Tomada de Decisão**. Lisboa: Sílabo, 1999.
- PONTE, João Pedro - **Estudos de caso em educação matemática**. Grupo de Investigação DIF - Didáctica e Formação - Centro de Investigação em Educação e Departamento de Educação - Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. 2006. Trabalho de investigação.
- PORTER, Michael – **Competitive Advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, Michael –Estratégia Competitiva: Os conceitos Centrais. In **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 21.ª ed. Rio Janeiro: Campus, 1989. ISBN 85-7001-558-5.

- SCHONS, Cláudio Henriques; COSTA, Marília Damiani – Portais corporativos no apoio à criação de conhecimento organizacional: uma abordagem teórica. *DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação* – v.9 n.3 jun 2008. Artigo 02.
- SENGE, P; ROSS, R; SMITH, R; ROBERTS, C; KLEINER, A – **The fifth discipline fieldbook: Strategies and Tools Building a Learning Organization**. New York: Doubleday Publishing, 1994. ISBN 0-385-47256-0.
- SERRANO, António; FIALHO, Cândido – **Gestão do Conhecimento: O novo paradigma das Organizações**. Lisboa: Lidel, 2003. ISBN 972-722-353-2.
- SILVA, Ricardo Vidigal; NEVES, Ana – **Gestão de Empresas: Na Era do Conhecimento**. Lisboa: Sílabo, 2003. ISBN 972-618-301-4.
- SIMÕES, Vítor – **Inovação e Gestão em PME**. Lisboa: GEPE, 1997. ISBN 9722-8170-173. pp 17-175.
- SOUSA, Maria; BAPTISTA, Cristina – **Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios: Segundo Bolonha**. 4ª Ed, Lisboa: Pastor, 2011. ISBN 978-989-693-001-1.
- STEWART, Thomas – **Capital Intelectual: a nova riqueza das organizações**. Lisboa: Sílabo, 1999.
- TEECE; PISANO; SHUEM – Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol 18, No 7 (1997) 509-533.
- TEIXEIRA, Sebastião – Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional. In **Gestão das Organizações**. 2.ª Ed. Madrid: McGraw Hill, 2005. ISBN 844-814-6174-7. pp. 237-251.
- TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith – **Gestão da Inovação: Integração das Mudanças Tecnológicas de Mercado e Organizacionais**. Lisboa: Monitor, 2003. ISBN 972-9413-58-4.
- WISEU, Tiago – Relatório Individual: **Gestão do Conhecimento**. (2004/2005) [Consult. 03 Novembro 2013]. Disponível em http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fcol.tagus.ist.utl.pt%2FDesktopModules%2FBring2mind%2FDMX%2FDownload.aspx%3FEntryId%3D364%26PortalId%3D0%26DownloadMethod%3Dattachment&ei=vYD_UqSpFaTA7Aarv4H4Cg&usq=AFQjCNFATpFnhcli6iioIktj-TBb1wdo2w&bvm=bv.61535280,d.bGQ
- YIN, Robert K. – **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001. ISBN 85-730-7852-9.

APÊNDICES

Apêndice A - Guião de Entrevista à Orquestra Juvenil de Guitarras do Algarve

- Formadores -

Nome:

Papel que desempenha na orquestra:

1. Normalmente na OJGA as músicas encontram-se descritas em partituras, mas por vezes há pormenores que apenas são falados/divulgados nos ensaios, havendo alterações ao que inicialmente se esperava tocar.
 - 1.1. Essas informações por vezes perdem-se, uma vez que o formador informa e posteriormente não as documenta. Como conseguem evitar este processo?
 - 1.2. De que forma se consegue manter estas dicas/indicações entre os diferentes professores?
 - 1.3. Existe alguma base de conhecimento onde são registadas estas observações?
2. Havendo músicos que conseguem facilmente adicionar algo novo às músicas, é normal haver liberdade dos próprios elementos da orquestra para inserir nas músicas elementos novos ou são bloqueados quaisquer tipos de individualidades?
3. No caso em que se fazem alterações às músicas, como se garante que essas alterações chegam a todos?
4. Na organização é utilizada alguma “plataforma” colaborativa para troca de conhecimentos, onde os alunos possam livremente “carregar” informação e contactar superiores? (wiki, fórum, Mail, Facebook, Dropbox?)
5. Quando um músico solista/principal do naipe sai da orquestra qual o procedimento que o grupo assume para que não se percam os conhecimentos adquiridos pelo mesmo enquanto membro do grupo?
 - 5.1. E como é que o grupo consegue colmatar a sua falta?
6. Imaginando que um membro da orquestra saísse da mesma para ir fazer parte de uma outra orquestra rival, de que forma esta mudança prejudicaria o 1º grupo?
7. Os conhecimentos adquiridos enquanto participante na orquestra são utilizados pelos formandos em outros grupos?

8. Existem momentos de liberdade musical nas músicas interpretadas pela orquestra?
9. Imaginando que se pretende inserir um novo género musical baseado em improvisos e individualidades nas músicas do grupo e que os elementos apenas estão habituados a tocar músicas escritas em partituras. De que forma iria reagir o grupo a este processo de mudança?
10. Como convencer um formando a tocar um instrumento diferente? Ex: guitarra-baixo.
11. Como garante que a estrutura de gestão da organização (professores) aceitam inserir um novo arranjo feito ou sugerido por si?
12. Como garante que os pólos de duas cidades diferentes e com dois professores diferentes estão a trabalhar as mesmas músicas e ao mesmo nível?
13. Os métodos de ensino estão bem definidos por todos os sub-grupos ou existe liberdade no que é ensaiado e a velocidade com que é ensinado?
14. Costuma partilhar as suas ideias e conhecimentos mais avançados com os alunos?
15. Com que frequência os Professores se encontram para se por ao corrente do estado de evolução dos restantes pólos?
 - 15.1. Não deveria ser mais frequentemente de forma a não existir tanta discrepância no conhecimento entre os diversos sub-grupos?
16. Existe rotatividade nos pólos para onde os Professores são destacados?

Apêndice B - Guião de Entrevista à Orquestra Juvenil de Guitarras do Algarve

- Alunos Barão de S. João-

Nome:

Papel que desempenha na Orquestra:

- 1.** Consegues ler as partituras das músicas?
 - 1.1. Se não, como as aprendes a tocar: costumavas pedir ajuda a algum colega ou esperas pelo Professor?
- 2.** Costumas fazer apontamentos nas partituras das músicas, acerca de pormenores/dinâmicas/paragens?
- 3.** O professor pede-te para o ajudares a ensinar uma música nova a um colega? Como reages a isso?
 - 3.1. Achas vantajoso para a tua aprendizagem musical?
- 4.** Quando chega algum colega novo ao grupo, tu esforçaste para o ajudar a evoluir mais rápido ou simplesmente ignoras-o?
- 5.** Consideras que é importante todo o grupo tocar ao mesmo nível ou achas melhor haver diferentes níveis de aprendizagem?
- 6.** Se um colega da mesma “voz” que tu saísse do grupo, tu ias sentir mais dificuldade a tocar as músicas?
- 7.** Achas que existem no grupo alunos com mais facilidade a tocar que tu?
 - 7.1. Se eles saíssem do grupo achas que se ia perder a qualidade do grupo ou não se ia notar a diferença?
- 8.** Quando o Professor te transmite ideias acerca de uma música nova e os teus colegas não se encontram no ensaio, tens preocupação em apontar as notas para depois lhes transmitires?
- 9.** Já tocavas guitarra?
 - 9.1. Com palheta?
 - 9.2. Foi fácil passares a tocar com os dedos?
- 10.** Qual é a “voz” que tocas? Se o professor te mandar tocar outra “voz” como ias reagir?
 - 10.1. Se te pedissem que tocasses guitarra-baixo ou outro tipo de guitarra, tu tocavas?

- 11.** Nos encontros de guitarras, notas que os teus colegas de outros pólos que tocam a mesma “voz” que tu, estão no mesmo nível? Ou estão mais/menos evoluídos que o teu pólo?
- 12.** Achas que o teu Professor está ao mesmo nível que os restantes Professores?
- 13.** Gostas mais de aprender com o teu Professor no pólo ou nos encontros com o Eudoro?
- 14.** Já aconteceu em algum encontro tocarem uma música diferente dos outros colegas de pólos diferentes?