

Globalização e Saúde

XXXI Encontro da
Associação das Universidades
de Língua Portuguesa
COIMBRA, Portugal, 2022

ADENDA

Devido ao extravio do artigo "A gestão do conhecimento e os processos cognitivos no contexto da organização" de Rui Manuel Fialho Franganito, Professor do ISCAL - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, apresentado no XXXI Encontro da AULP de 12 a 14 de julho de 2022 em Coimbra, foi decidido publicá-lo posteriormente, em adenda às atas do referido Encontro.

Cristina Montalvão Sarmiento
Secretária-Geral da AULP

5 de dezembro de 2023



XXXI Encontro
Associação das Universidades de
Língua Portuguesa

PORTUGAL, COIMBRA, 2022

FICHA TÉCNICA

Título

GLOBALIZAÇÃO E SAÚDE

Editor

Associação das Universidades de Língua Portuguesa (AULP)

Coordenação editorial

Cristina Montalvão Sarmento

Ariane Parente Paiva

Design capa e contracapa

Felippe Vaz (autor)

Sersilito-Empresa Gráfica, Lda (design gráfico)

Montagem dos textos e arranjo gráfico

Sersilito-Empresa Gráfica, Lda.

Recolha de textos e lista de participantes

Sandra Moura

Revisão dos textos

Ariane Parente Paiva

Sandra Moura

Impressão e acabamento

Sersilito-Empresa Gráfica, Lda.

Tiragem

300 exemplares

ISBN

978-989-8271-20-4

Depósito Legal

465506/19

Fotografia de capa e contracapa (Torre do Relógio) por **Felippe Vaz**, 2021.

Os artigos publicados nesta edição são da exclusiva responsabilidade dos seus autores.
Escritos em língua portuguesa, estes representam variantes da língua consoante o país de origem.

Globalização e Saúde

XXXI Encontro
Associação das Universidades de Língua
Portuguesa

PORTUGAL, COIMBRA, 2022

A gestão do conhecimento e os processos cognitivos no contexto da organização

Rui Manuel Fialho Franganito

ISCAL

Um átomo não é um átomo em si mesmo, é um modo de interação com o resto.

“Um objeto nada mais é do que as suas interações.” Tudo interage com tudo.

Até a mais ínfima partícula quântica.

Carlo Rovelli

1. Introdução

No contexto das teorias organizacionais a coordenação e relacionamento das pessoas na organização e a forma como utilizam a sua memória coletiva na produção de conhecimento tem sido um vasto campo de estudos, como indicam os estudos pioneiros de (March, 1958), temos assistido a uma progressiva importância e crescente aplicação dos elementos cognitivos como fatores críticos de sucesso para explicar o aumento de competitividade através da gestão do conhecimento, cognitivo, científico e experimental. O foco será a estratégia cognitiva estrutural, nomeadamente a identidade organizacional, modelos conceptuais, rotinas e a estratégia cognitiva processual, a saber, formulação, implementação, mudança e aprendizagem organizacional (Narayanan, 2011) como facilitadores do processo de tomada de decisão. Também de referir que os elementos estruturais e processuais fazem parte do ambiente social interno e externo e das interações entre indivíduo, grupo, organização e sector de atividade. Interessa estudar o ponto de vista individual na tomada de decisão (formulação e implementação) a limitação da mesma devido a uma representação cognitiva individual que poderá não representar a identidade organizacional e que só pode ser observada no contexto das dinâmicas sociais dos grupos, em processo de socialização.

As organizações são conexões e estudos anteriores sobre a identidades dos grupos e suas dinâmicas organizacionais (Liao, 2015) demonstram que existe uma relação positiva entre uma maior frequência de conexões interpessoais no grupo e na interação com outros grupos que estimula e valida o processo de tomada de decisão. Nesta comunicação, sustentada numa investigação a decorrer, cujo principal objetivo é analisar os documentos

estratégicos de organizações nacionais e internacionais (estatutos) e ver do ponto de vista normativo a frequência de reuniões/contatos recomendados para avaliar a representatividade e o impacto das mesmas na promoção e dinâmicas dos grupos.

2. Gestão do Conhecimento

Com o advento das novas tecnologias, o centro das atenções está focalizado no comportamento e tipologia das redes e não exclusivamente no interior da organização. Assim, o conhecimento deixa de ser propriedade de alguns e passa a ser mais de domínio público, será um recurso externo à organização, mas a capacidade inovadora poderá ser sempre diferenciada pela estratégia da organização, porque a inovação é uma aplicação da aprendizagem incremental ao conhecimento existente da organização. O desafio e discurso desloca-se da questão entre quem é proprietário de valor (inimitável e insubstituível) para quem tem maior capacidade inovadora e apresenta a fórmula ideal entre a combinação do conhecimento e aprendizagem de forma a manter uma vantagem competitiva e permanente nos mercados.

Os investimentos em conhecimento têm uma influência importante nos restantes fatores de produção, aumentado a sua capacidade produtiva, e são determinantes para a transformação dos fatores normais de produção em novos produtos ou processos. Assim, os investimentos em conhecimento caracterizam-se por retornos crescentes e são a fonte do crescimento económico a longo prazo (OCDE, 1996).

O conhecimento, sendo uma abstração, só é identificável quando se torna operacional, ou seja, quando está na base de uma ação.

Esta definição permite estabelecer uma diferença clara entre conhecimento e informação, termos que muitas vezes se confundem. Assim, a informação é o resultado de um processo de agregação, organização e análise de dados, e o conhecimento é a capacidade de utilizar essa informação para a realização de uma ação.

Segundo vários autores, a informação representa apenas a parte codificada do conhecimento (Cowan et al., 2000; Doz e Santos, 1997; Kim, L., 1997; OCDE, 1996), não incluindo o conhecimento tácito, mais difícil de codificar e de medir.

O conhecimento explícito é o conhecimento que é codificado e passível de ser transmitido de modo formal e sistemático, o conhecimento tácito encontra-se na mente dos indivíduos e é dificilmente codificado. Desta forma, o conhecimento tácito manifesta-se nas ações e

comportamentos de cada indivíduo. Este tipo de conhecimento pode apenas ser adquirido através da experiência, ou seja, através da prática ou da contratação dos indivíduos que o detêm.

A necessidade de apresentar uma vantagem competitiva, a necessidade de inovar e a convicção da sobrevivência das organizações associada à posse de conhecimento, veio banalizar a utilização do termo conhecimento nas organizações. Desta forma, a expressão conhecimento organizacional começou a aparecer na literatura (Ngwenyama 1994; Bubenko 1996; Carvalho e Amaral, 1996) apesar de outros autores preferirem o termo organização inteligente (Choo 1998; Koulopoulos, 1997) ou ainda organizações que criam conhecimento (Savage 1996; Nonaka, 1991). Estes dois últimos termos são utilizados pelos autores que realçam que as organizações têm de criar novo conhecimento constantemente, derivado da instabilidade do ambiente em que vivem e da necessidade de melhorar a organização. No entanto, considerando o aspeto social da organização e vendo esta como constituída por indivíduos, poder-se-á dizer que o conhecimento também pode ser considerado a nível da organização, levantando-se a questão de como o conhecimento é transferido num contexto social. A informação é então um contributo para a criação de conhecimento, criado continuamente, e segundo um processo mental próprio do indivíduo, no contexto de uma organização.

No passado o conhecimento explícito, era fácil de identificar e representar sob a forma de informação em manuais e sistemas informáticos era suficiente. No entanto, hoje reconhece-se que este conhecimento não chega. O conhecimento tácito, aquele que é pessoal e por vezes difícil de formalizar e comunicar, tal como ideias, valores, opiniões e visões é fundamental para permitir a inovação e assume um papel crucial num ambiente de incerteza. É importante que as organizações tenham consciência do seu conhecimento, e principalmente que o utilizem. O conhecimento é criado e expandido através do intercâmbio social entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. Por este motivo se justifica a importância que a gestão de conhecimento (GC) adquiriu nos últimos anos.

Destas considerações surgem dois principais aspectos:

- O conhecimento é próprio do indivíduo; para que possa ser útil para outro indivíduo, ele tem que ser comunicado de maneira acessível e percebido e validado pelos outros.

- Só a informação que pode dar origem a conhecimento, através de um processo de aquisição, reflexão e aprendizagem, é que é útil. A gestão do conhecimento refere-se a um processo que engloba as atividades de adquirir, organizar e transferir quer o conhecimento tácito quer o conhecimento explícito dos indivíduos na organização para que os outros o possam usar no seu trabalho.
- O conhecimento social está nas pessoas, é partilhado pela comunidade e está disseminado por outras organizações em rede e engloba o conhecimento individual e de grupo, que está na mente do indivíduo e do grupo, o conhecimento organizativo, que corresponde ao conhecimento da organização e resulta da relação entre os indivíduos, e por último o conhecimento externo ou interorganizacional que abrange outras organizações através de acesso em rede, aquisição de conhecimento externo.

3. Aprendizagem e Memória

A abordagem cognitivista da aprendizagem organizacional incide, como a própria designação indica, sobre os processos cognitivos da mesma. Debruça-se sobre a forma como os sujeitos aprendem em contextos de trabalho e sobre a forma como as organizações aprendem através de um conjunto de capacidades metaforicamente equiparadas às dos sujeitos.

Os processos de aprendizagem organizacional, apesar de terem como ponto de partida a aprendizagem individual, são processos grupais – coletivos e/ou organizacionais – que se constroem pelo desenvolvimento de um sistema de referências comuns aos trabalhadores das empresas. As organizações não possuem cérebros, mas possuem algum tipo de “sistemas cognitivos” e de “memórias”, na medida em que desenvolvem as suas ideologias ao longo do tempo. Estes sistemas de referências implicam, quer na sua constituição, quer na sua manutenção dinâmica, trocas, diálogos e confrontos entre os saberes dos trabalhadores e a sua integração, após consenso e validação, em “mapas cognitivos” específicos das empresas.

Os “mapas cognitivos” ou “mapas mentais organizacionais” são definidos enquanto quadros organizados que definem as características do sistema organizacional através de padrões e princípios estruturadores, os quais ilustram a interdependência existente entre as partes, que orientam a ação dos trabalhadores e as suas modalidades de relacionamento.

O conceito de estrutura organizacional, permite ilustrar o que está aqui em causa. As estruturas organizacionais assumem configurações diversas entre empresas. São dinâmicas e mutáveis, ainda que sejam constituídas por traços que se mantêm independentes dos sujeitos que as integram, compondo um quadro referência que tende a manter-se e a balizar as mudanças implementadas. É neste sentido que se utiliza o conceito de mapa cognitivo para designar as normas e regras (como é o caso dos organigramas ou das instruções de trabalho) e as rotinas (pense-se, por exemplo, nas práticas de trabalho diárias) instituídas nas empresas, as quais constituem os seus princípios estruturadores.

O conceito de “memória organizacional” é entendido nesta perspetiva como o repositório das normas lógicas, valores e rituais que regulam o funcionamento quotidiano das empresas. Trata-se de uma rotina e conjunto de regulações que orientam as empresas, sem que, muitas vezes, haja um conhecimento explícito e acessível por parte de todos os membros acerca das mesmas; são produzidas pelos sujeitos que as integram e, independentemente da permanência ou não destes nas empresas, adquirem e preservam um dinamismo e uma lógica próprios, decorrentes do contexto organizacional onde se criam e consolidam. Remete então para componentes organizacionais que se encontram em constante processo de construção e reconstrução, ao integrar os contributos das experiências presentes no capital social acumulado das experiências passadas.

Partindo deste tipo de raciocínio analógico, a aprendizagem organizacional tem lugar quando as ações ou as mudanças desenvolvidas pelas partes interessadas, no seio das empresas, são seguidas de alterações cognitivas e comportamentais por parte ou pela totalidade dos seus membros e concretizadas em mudanças observáveis em diversas áreas da governança, capital, trabalho e gestão. Estas são integradas na “memória organizacional” através das interações, da troca e dos diálogos estabelecidos entre os indivíduos e grupos no seio da organização.

A memória individual assume duas formas a individual e a transativa que permite identificar o conhecimento específico que cada membro do grupo codifica, armazena e que pode ser recuperado pelo próprio a cada momento (Ren, 2011).

As variáveis explicativas a considerar são: a dimensão do grupo, tipologia da tarefa, ambiente organizacional (Akgun, 2006), conflito, confiança e desempenho (Rau, 2005),

especialização, credibilidade, coordenação (Lewis, 2003), localização e partilha (Faraj, 2000).

Na realidade o trabalho cognitivo entre os membros do grupo é partilhado o que aumenta a qualidade do conhecimento, o poder de tomada de decisão e a dinâmica do grupo (Hollingshead, 2001). Assim, a questão que as organizações devem avaliar é o grau de envolvimento coletivo dos membros no processo de gestão de conhecimento.

A memória coletiva da instituição composta pelos agentes indicados, apresenta-se como um elemento distintivo que no contexto das ciências empresariais não tem tido a investigação que seria desejável. Assim, a memória transativa representa a capacidade dos líderes da organização partilharem informação através de contatos permanentes de modo a disseminar novo conhecimento aos seus grupos. A frequência dos contatos realizados entre portas na organização permite aumentar ou diminuir a probabilidade de criação, aquisição, transformação e aplicação do conhecimento de acordo com a pertinência e qualidade das interações pessoais. A questão a estudar relaciona-se com o papel da liderança na perceção sobre a necessidade de criar esta rede permanente de interações entre os indivíduos e a constituição de grupos de trabalho com especial atenção para a composição dos mesmos. As rotinas dos nossos dias cristalizaram a ideia de que o número de contatos deve ser reduzido e promover o individualismo relegando para segundo plano o coletivo e a memória organizacional.

4. Liderança

O conceito de liderança adotado está relacionado com as partes interessadas com responsabilidades a nível do capital, trabalho e gestão. Na realidade existem lideranças através de grupos funcionais como proprietários, sindicatos, gestores, etc. Assim, a complexidade da liderança partilhada aumenta a necessidade de criar uma governança sustentável com base na identidade organizacional e memória coletiva das partes interessadas.

O papel das lideranças é decisivo no processo de gestão cognitiva e promoção do conhecimento. Identifica-se duas fases, a saber:

Apoio da liderança no período de transição

Composição do grupo

1. Selecionar membros competentes
2. Selecionar membros que apresentam potencial para trabalhar em conjunto
3. Selecionar membros que no passado tenham trabalhado bem com o leader

Definição da missão

1. Garantir objetivos claros e mensuráveis
2. Reforçar o sentido coletivo de missão
3. Desenvolver e coordenar o espírito de missão

Estabelecer expectativas e objetivos

1. Definição de expectativas
2. Definir normas e procedimentos
3. Comunicar o desempenho a atingir

Estruturar e Planear

1. Definição da estrutura e da estratégia
2. Identificar os aspetos centrais do trabalho a desempenhar
3. Trabalhar com o grupo para atingir os resultados programados

Formação

1. Garantir que o grupo tem as competências necessárias
2. Ajudar os novos membros no processo de aprendizagem coletiva
3. Garantir o planeamento e a implementação das tarefas

Supervisão

1. Assistência sobre as dinâmicas do grupo
2. Assistência sobre questões externas ao grupo
3. Apoio sobre desvios nas tarefas
4. Apoiar na análise interna e externa das tarefas
5. Apoiar o grupo em situações mais difíceis e evitar o conflito

Garantir retorno da informação

1. Recompensar os membros com os níveis de desempenho

2. Analisar os resultados dentro do grupo
3. Comunicar as questões fundamentais, os resultados operacionais e desempenho global
4. Retorno positivo
5. Garantir feedback em tempo real

Apoio da liderança no período de efetividade

Monitorizar o grupo

1. Acompanhar alterações no ambiente externo
2. Acompanhar desempenho dos membros
3. Informar sobre o desempenho dos outros grupos
4. Solicitar informação relevante sobre os membros
5. Retorno em tempo real sobre os resultados atingidos

Gestão dos Grupos

1. Reduzir o efeito de acontecimentos externos desfavoráveis nos grupos
2. Apoiar a comunicação intergrupos
3. Representar o grupo na organização
4. Proteger os grupos na instituição
5. Mediar conflitos entre os grupos

Motivar os grupos

1. Tomar medidas para permitir o bom desempenho dos grupos
2. Interpelar os membros quando necessário
3. Desafiar os estatutos
4. Apresentar novos cenários para terminar as tarefas atribuídas
5. Acrescentar valor aos grupos com novas ideias

Resolver problemas

1. Implementar medidas para resolver conflitos
2. Avaliar diferentes perspetivas para a resolução de problemas
3. Apresentar soluções para questões relacionadas com o trabalho

4. Participar ativamente no grupo para prevenir desvios nos resultados
5. Apoiar nas tarefas e clima social dos membros

Garantir recursos

1. Obter os recursos adequados
2. Procurar informação para facilitar as iniciativas dos grupos
3. Garantir a colaboração total de todos os grupos nos objetivos organizacionais
4. Garantir que os recursos e competências estão disponíveis
5. Providenciar a especialização dos grupos

Garantir comportamento ético

1. Assegurar as necessidades e preocupações dos grupos
2. Apresentar soluções que demonstrem o respeito pelos membros dos grupos
3. Priorizar o interesse do coletivo e não do individual
4. Criar condições agradáveis para os membros
5. Assegurar a harmonia dos membros

Conclusão

Existe uma tendência para as organizações não apresentarem estudos sobre o papel do grupo na sua performance e evitam o incentivo às dinâmicas dos grupos criando assim um vazio de democraticidade e legitimidade no processo de tomada de decisão que cria problemas de identidade nas instituições ao reduzir o grau de socialização.

As ligações entre pessoas fazem parte das redes de comunicações que funcionam como redes sociais e de partilha de informação, impulsionadoras da motivação humana.

No contexto da comunicação as rotinas que promovem a interatividade entre pessoas aumentam de forma significativa os canais de comunicação e funcionam como facilitadores da partilha da criação e aquisição do conhecimento, através de ferramentas digitais que promovem a ligação e coordenação dos grupos.

Referências

1. Austin, J. R. 2003. Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 88: 866-878.
2. Barry, B., & Stewart, G. L. 1997. Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 82: 62-78.
3. Cohen, S. G., Chang, L., & Ledford, G. E. 1997. A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel Psychology*, 50: 275-308.
4. Frederick P. Morgeson, D. Scott DeRue, Elizabeth P. Karam, 2009. Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*.
5. Henry, P. Sims., Peter, Lorenzi. 1992. *The new Leadership Paradigm: Social Learning and Cognition in Organizations*. Sage Publications.
6. March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
7. Narayanan, V.K, Lee J. Zane and Benedict Kemmerer, 2010. The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. *Journal of Management* 2011 37: 305