

*Exemplo de Aplicação do  
Modelo de Performance  
Do  
Conhecimento de Verna  
Allee*

Elaborado Por:

- Tania Denise de Sousa Figueiredo (licenciada em Psicologia Social e Organizacional pela Universidade Lusófona)
- Vera João Guerra Vilela dos Reis (licenciada em Línguas e Literaturas Modernas pela Universidade Nova de Lisboa)

Alunas do Curso de Pós-Graduação em Gestão Recursos Humanos  
no ISCTE, Ano Lectivo 2003/2004

# Índice

1. Enquadramento Teórico Breve .....	2
O Modelo da Performance do Conhecimento de Verna Allee: .....	4
2. Análise de Resultados .....	7
Performance de Dados .....	8
Performance de Procedimentos.....	8
Performance Funcional .....	9
Performance de Gestão .....	9
Performance de Integração .....	10
Performance de Renovação.....	10
Performance de União.....	10
3. Análise Crítica do Modelo .....	11
4. Conclusões .....	12

## 1. Enquadramento Teórico Breve

Verna Allee está interessada em alargar os limites do conhecimento individual até à perspectiva social e comunitária. Estuda a evolução do conhecimento numa tentativa de identificar formas de expansão da inteligência organizacional, afirma que:

"O conhecimento está sempre a mudar. Numa organização, o conhecimento muda acerca dos produtos, serviços, processos, tecnologia, estruturas, papéis e relações."

"Conhecimento em geral é demasiado complexo e fluído para ser desenhado, processado e gerido... "

"O conhecimento é confusão ..."

O modelo de Verna Allee diz-nos que a perspectiva relevante para analisar é a performance das organizações onde a produção do conhecimento se desenvolve.

A cultura e o contexto social da empresa influenciam a produtividade.

Existem três variáveis essenciais neste modelo: Tempo, Conhecimento e Acção que estão relacionados com três áreas chave: Aprendizagem,

Performance e Atenção, que nos permite explorar e compreender o domínio do conhecimento:

**1. Aprendizagem /Conhecimento:**

A nossa intenção de aprender determina a forma como adquirimos o conhecimento, intenções diferentes podem resultar em conjuntos diferentes de conhecimento;

**2. Performance/Ação**

O nível de performance estabelecido resultará em diferentes conjuntos de ações ou actividades que por sua vez condicionarão os resultados. As ações tomadas dependem do tipo de performance fixada.

**3. Atenção (Consciência) /Tempo e Espaço**

O horizonte de Espaço/Tempo que experimentamos num dado momento depende de onde colocamos a nossa atenção. A nossa atenção fica totalmente dedicada ao momento quando estamos completamente absorvidos numa ação. O sentido de espaço que temos está relacionado com a nossa consciência do tempo.

Estas três áreas de conhecimento estão inteiramente relacionadas, uma vez que haja uma alteração numa delas irá reflectir-se nas outras. O que é importante medir é a eficiência do conhecimento nas organizações, sendo assim iremos proceder a uma análise mais detalhada do modelo.

### *O Modelo da Performance do Conhecimento de Verna Allee:*

- No nível de **Conhecimento e Aprendizagem** podemos atingir vários estádios:



**UNIÃO:** Sinérgica/Conexão – O nível de conhecimento e Aprendizagem estão em interacção.

**SABEDORIA:** Aprendizagem generativa, orientada para os valores. O nível de conhecimento e aprendizagem estão influenciados pelos valores humanos do indivíduo.

**FILOSOFIA:** O indivíduo reflecte sobre o próprio conhecimento.

**SIGNIFICADO:** O indivíduo não está isolado. Tudo o que fazemos está em interacção.

**CONHECIMENTO:** A aprendizagem complexa. Antes de agir reflectimos sobre os nossos actos.

**INFORMAÇÃO:** Recebemos informação e agimos automaticamente. Dados adquiridos inicialmente que nos permitem agir sem reflexão.

**DADOS:** O nível de aprendizagem do conhecimento é instintivo. O meio envolve-nos e como tal, fornece-nos constantemente informação que é absorvida pelos 5 sentidos.

- No nível de **Acção e Performance** podemos atingir vários estádios:



**UNIÃO:** As nossas acções são sustentadas pelos nossos valores (sociais, culturais, religiosos).

**RENOVAÇÃO:** Temos que ter sempre presente quais são os nossos objectivos e tentar adaptá-los à evolução da acção/performance.

**INTEGRAÇÃO:** Ter consciência da integração no mercado e na função para que estejamos integrados.

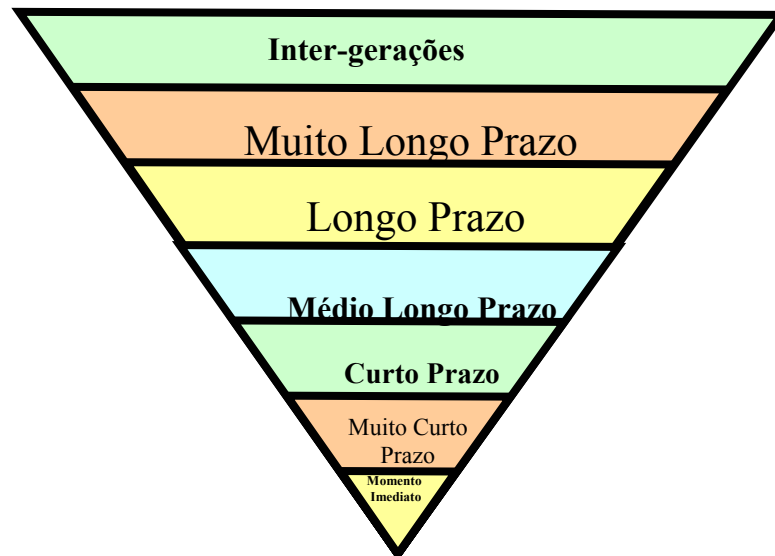
**GESTÃO:** Para produzirmos mais temos de conhecer bem o que promovemos para que seja possível fazer sempre bem à primeira.

**FUNCIONAL:** Fazer as coisas da melhor forma tendo em conta o modo como realizamos a função.

**PROCEDIMENTAL:** A eficiência é o ponto mais importante e a preocupação em fazer algo de forma eficiente e tendo em conta os procedimentos.

**DADOS:** Ao agirmos, recebemos informação e a nossa performance é influenciada pelo feed-back.

- No nível de **Tempo e Espaço** podemos atingir vários estádios:



**INTER-GERAÇÕES:** Conhecimento que passa de geração em geração (provérbios; cultura da empresa, valores, regras, normas).

**MUITO LONGO PRAZO:** O conhecimento é adquirido de um modo constante ao longo da vida. O indivíduo está sempre a adquirir conhecimento.

**LONGO PRAZO:** Não se sabe quando termina mas sabemos que vai ter um fim (experiência na função).

**MÉDIO LONGO PRAZO:** O conhecimento é adquirido no espaço de 1 ano (ex: pós-graduação)

**CURTO:** A apreensão do conhecimento é feita em menos de um ano (ex: curso de formação de formadores)

**MUITO CURTO:** O conhecimento é adquirido num espaço muito curto (horas ou dias) traduz-se na forma de saber onde se pode ir buscar a informação.

**MOMENTO IMEDIATO:** O conhecimento é obtido em poucos segundos (ex: como se desliga um computador).

## 2. Análise de Resultados

O questionário que permite avaliar a performance de conhecimento, como foi dito anteriormente, foi aplicado no Departamento de Recursos Humanos de uma empresa.

A seguinte mostra uma síntese dos resultados obtidos:

	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Moda</b>
<b>Perf. Dados</b>	3,32	1,13	3
<b>Perf. Procedimentos</b>	2,98	1,06	2
<b>Perf. Funcional</b>	3,02	0,95	3
<b>Perf. Gestão</b>	2,97	0,80	3
<b>Perf. Integração</b>	3,04	1,19	3
<b>Perf. Renovação</b>	2,65	1,07	3
<b>Perf. União</b>	3,37	1,25	5

Apresenta-se de seguida uma análise dos resultados obtidos complementados com perguntas directas aos inquiridos.

### ***Performance de Dados***

A nível geral os dados existentes na organização para algumas pessoas não são suficientes e o modo como está organizada não permite uma consulta adequada, podendo não resolver as necessidades, por outro lado, esta informação é vista como estando bem organizada e de fácil consulta.

A organização mostra-se aberta à entrada de informação, facto este que poderá condicionar o tratamento de dados. A informação que chega do exterior pode não ser a mais adequada para as necessidades que surgem no dia a dia.

Outra condicionante que achamos importante considerar é talvez a própria burocracia que existe na própria organização.

A nível de tecnologias a organização disponibiliza dados necessários para o trabalho, o que poderá influenciar as respostas.

### ***Performance de Procedimentos***

A nível dos procedimentos e formação estão presentes na organização, mas não são utilizados e aprofundados com excepção da formação de integração de novos colaboradores. O trabalho não é avaliado através de dados estatísticos e não se elaboram relatórios que permitam avaliar a performance.

Assim sendo, observamos que os procedimentos estão implementados mas não permitem alterações nem sugestões por parte do departamento.

A recolha de dados nem sempre é coerente com os procedimentos habituais, apesar destes não permitirem alterações, ou seja as tarefas estão definidas e têm de ser realizadas da mesma forma, no entanto na recolha de dados a informação pode ser obtida de uma forma inovadora.

A nível de informação quanto ao funcionamento de determinados aspectos da empresa (desde software até às políticas) existe uma fácil comunicação interna, mas por vezes a falta de disponibilidade pode provocar falhas na comunicação.



De um modo geral os procedimentos estão implementados mas não são utilizados da forma como foram pensados.

Uma das formas de combater esta falha será investir na formação interna para permitir a interiorização de procedimentos, outra forma será fazer uma avaliação das necessidades de formação e perceber quais os procedimentos adequados a cada tarefa.

### ***Performance Funcional***

Os colaboradores durante o seu dia a dia não são avaliados qualitativamente no seu desempenho. O trabalho flui mas não existe um feedback nem recompensas pelos resultados positivos e poderão por vezes estar a desempenhar as funções de forma incorrecta. O trabalho é desempenhado em equipa para atingirem melhores resultados.

OpNo departamento de recursos humanos, como já foi referido anteriormente, o fluxo de comunicação faz-se com interferências e não há preocupação com a elaboração de relatórios sobre avaliação de desempenho.

### ***Performance de Gestão***

A performance de gestão a nível do conhecimento é feita com diversas falhas porque existe pouca comunicação entre departamentos.

Existem canais para a partilha da informação, mas a cultura da organização não incentiva nem motiva a que essa partilha se realize totalmente.

A cultura de partilha não está interiorizada correctamente nos colaboradores.

Uma forma de aligeirar esta falha seria passar por uma integração a nível social dentro da empresa (agendar almoços, outdoors, entre outros), de modo a que a comunicação deixasse de ter barreiras.

### ***Performance de Integração***

Os colaboradores sentem-se integrados na área de negócio, estão definidos os clientes alvo e as funções de cada colaborador.

Existe um envolvimento departamental nos processos de colaboração e o envolvimento é feito a curto prazo, as modificações não são pensadas a longo prazo. Os “valores sagrados” da empresa não estão abertos a novas modificações. Isto vai contra o Modelo de Verna Allee, pois o conhecimento é algo extensível a vários planos e esta sempre a mudar.

A empresa não fomenta o desenvolvimento e o adquirir de novos conhecimentos.

### ***Performance de Renovação***

A renovação do conhecimento não está bem difundida/interiorizada e a busca do conhecimento está limitada.

Não existe interacção de conhecimento com o mercado, sendo este o cliente directo.

A visão da empresa está implementada mas não é questionada, os colaboradores limitam-se a desempenhar as suas funções sem se preocuparem com a evolução da empresa, não têm uma visão a longo prazo, vêem a empresa como uma fase de passagem para uma vida melhor.

Não há uma filosofia de empresa que se preocupe em induzir novos pensamentos.

### ***Performance de União***

No departamento avaliado, a equipa mostra-se unida e coesa, com preocupação pelo meio ambiente, podendo ser uma questão de âmbito obrigatório, já que a Delphi encontra-se certificada no ambiente e na qualidade. Existe uma preocupação com o bem-estar dos colaboradores (por exemplo: transportes para a empresa,

recrutamento de novos colaboradores que vivem perto das instalações, entre outros). Existe ainda uma partilha a nível social bastante positiva dentro do departamento.

### **3. Análise Crítica do Modelo**

Na nossa opinião o modelo está na fronteira da utopia, estando virado para visões teóricas ao nível do conhecimento, isso porque se encontra muito além da realidade das organizações comuns. Um dos factores que encontrámos como um contra, é a pouca aplicabilidade, principalmente numa empresa em que o nível de qualificações académicas da maioria dos seus colaboradores é muito baixo. Existe apenas uma preocupação com o desempenho das funções sem uma visão para o alargamento dos conhecimentos.

Contudo, os resultados obtidos são uma informação preciosa para a empresa porque lhe oferece uma oportunidade de corrigir deficiências.

O adquirir de novos conhecimentos não é visto como muito importante na organização, podemos então concluir que ao nível do conhecimento, o departamento de Recursos Humanos encontra-se no nível da Informação, como tal, está pouco desenvolvido e muito limitado quanto ao Modelo de Verna Allee.

A nível da Performance, podemos afirmar que o departamento em causa se encontra no nível Funcional focado no modelo da autora. Julgamos que o nível Procedimental e de Dados não são tidos em conta, pois não existe feedback da performance por parte dos superiores e os procedimentos, por vezes não são tidos em conta.

Por fim, em relação à área que diz respeito ao Tempo/Espaço podemos concluir que o conhecimento se insere em todos os níveis porque vai de encontro com as especificidades da função, ou seja, por vezes encontramos funções que requerem mais tempo a serem aprendidas ao passo que outras, requerem apenas uma assimilação de poucos segundos ou minutos.

## 4. Conclusões

A nível geral não existe ainda um modelo ideal do conhecimento, mas sim um apanhado de todos os modelos. A gestão não se desenvolve toda à volta da performance, assenta na intangibilidade. No entanto, no departamento em causa, o conhecimento intangível parece não ter muito valor, pois por intangibilidade entendemos o valor humano do conhecimento dentro das organizações, não contabilizável e, especificamente dentro do departamento estudado o conhecimento não é visto como uma mais valia mas sim como um acréscimo que não é fomentado nem recompensado pela organização mas adquirido pelo indivíduo.

Um dos factores que julgamos não nos ter permitido obter resultados mais significativos, foi o facto de o questionário ser muito exaustivo e complexo, criando por si só desmotivação e pouco interesse nas suas respostas.