

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL**

2012/2013



TII

**AS FORÇAS ARMADAS COMO UMA *LEARNING ORGANIZATION*.
O PAPEL DOS LÍDERES.**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA
DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO
CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS E DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.**



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**AS FORÇAS ARMADAS COMO UMA *LEARNING ORGANIZATION*.
O PAPEL DOS LÍDERES.**

COR PILAV SÉRGIO MANUEL DE CARVALHO FERREIRA

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2012/2013

Pedrouços 2013



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**AS FORÇAS ARMADAS COMO UMA *LEARNING ORGANIZATION*.
O PAPEL DOS LÍDERES.**

COR PILAV SÉRGIO MANUEL DE CARVALHO FERREIRA

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2012/2013

Orientador: COR TIR ART JOSÉ LUÍS DE SOUSA DIAS GONÇALVES

Pedrouços 2013



Agradecimentos

Manifesto o meu reconhecimento ao Coronel Tirocinado de Artilharia José Luís de Sousa Dias Gonçalves, orientador deste trabalho, pelo apoio, conselhos, sugestões e disponibilidade permanente ao longo da investigação.

Expresso a minha gratidão ao Tenente-Coronel de Artilharia António Rosinha pelo apoio prestado e inestimável ajuda na elaboração e análise dos questionários efetuados.

Agradeço ainda aos camaradas e amigos Coronel Piloto Aviador Manuel Martins, Coronel Engenheiro Aeronáutico José Saúde, Tenente-Coronel Navegador António Eugénio, Tenente-Coronel Navegador Carlos Páscoa pelo apoio e sugestões que me permitiram consolidar e melhorar este trabalho.

A todos os entrevistados, e aos que responderam ao meu questionário, agradeço pela gentileza do tempo que me dispensaram para responder às questões que lhes coloquei.

Por fim agradeço à minha família pelo apoio incondicional prestado.



Índice

Introdução	1
1. Conceitos e modelos de uma <i>Learning Organization</i>	6
a. Caraterização dos diferentes conceitos de <i>Learning Organization</i>	6
b. Caraterização dos diferentes modelos de <i>Learning Organization</i>	6
c. Síntese conclusiva	11
2. A gestão do conhecimento	13
a. Aquisição do conhecimento	15
b. Criação do conhecimento	15
c. Armazenamento do conhecimento	17
d. Análise e busca de dados	18
e. Transferência e disseminação do conhecimento	18
f. Aplicação e validação do conhecimento	19
g. Síntese conclusiva	19
3. O papel dos líderes nas <i>Learning Organizations</i>	20
a. Caraterização do líder estratégico	20
b. Caraterização da cultura de inovação	23
c. Caraterização da aprendizagem organizacional	25
d. Síntese conclusiva	27
4. Análise e discussão dos dados	29
a. Análise das entrevistas	29
b. Análise dos questionários	31
c. Estado atual da gestão do conhecimento nas Forças Armadas Portuguesas	34
d. O Papel dos líderes nas Forças Armadas enquanto <i>Learning Organization</i>	35
e. Proposta de modelo de gestão do conhecimento para as Forças Armadas	37
f. Síntese conclusiva	40
Conclusões.....	42

Índice de Apêndices:

Apêndice 1 - Plano geral de investigação.....	Ap1-1
Apêndice 2 - Análise dos questionários	Ap2-1



Resumo

Em 1990 Peter M. Senge publica uma obra intitulada “*The Fifth Discipline*”, na qual o autor defende a ideia de que as organizações do futuro seriam organizações aprendentes, caracterizadas por estarem em permanente processo de aprendizagem. Existe pois toda a pertinência em verificar a possível adoção deste conceito ao universo das Forças Armadas.

O objetivo desta investigação consistiu em analisar as mais-valias que decorrerão da implementação do conceito de *Learning Organization*, confirmando a importância de um processo dinâmico de Lições Aprendidas e de gestão do conhecimento às Forças Armadas Portuguesas. O sucesso da aplicação do conceito estará seguramente dependente dos líderes aos vários níveis, aos quais é conferido o devido destaque neste trabalho.

Aprofundaram-se os conceitos relacionados com a temática proposta com recurso à pesquisa documental, bibliográfica e internet, a leituras complementadas com entrevistas exploratórias a especialistas e a personalidades no exercício de cargos de responsabilidade, identificados na área em estudo. O recurso a um questionário a alunos e professores no Instituto de Estudos Superiores Militares, permitiu aferir a perceção que os militares têm do atual estado das Forças Armadas Portuguesas.

Um dos aspetos positivos é que as Forças Armadas Portuguesas gerem o conhecimento, de uma forma geral apoiadas nas tecnologias da informação, através de um repositório central de informação, acessível à maioria dos seus elementos. Os três ramos têm diretivas próprias no que concerne à gestão da informação, no entanto, somente a Marinha refere a existência de um processo formal de gestão estratégica do conhecimento. Todos de uma forma geral consideram que a área mais perto de ser uma *Learning Organization* é sem dúvida a parte operacional, que detém mais traços deste tipo de organização.

Acreditamos que na era da informação, caracterizada pela contínua e crescente mudança, somente uma *Learning Organization*, com as suas cinco disciplinas, que a seguir enunciamos: o raciocínio sistémico, o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão partilhada e a aprendizagem em grupo, será capaz de fazer prosperar uma organização.

Para as Forças Armadas serem eficientes na gestão do conhecimento, têm de criar sistemas e processos onde estas atividades sejam integradas nas operações quotidianas. O conhecimento deve estar disponível num formato acessível para todos os que precisam



dele, sendo fundamental que as Forças Armadas tenham consciência da importância deste facto e principalmente que o utilizem. Considera-se que os benefícios que decorrerão da implementação do conceito de *Learning Organization* às Forças Armadas portuguesas são, no essencial, uma maior eficácia e eficiência da organização militar.



Abstract

Peter M. Senge published a book in 1990, called “The Fifth Discipline”, where the author argues the idea that future organizations will be Learning Organizations. These organizations will be known for their on-going learning process. It is important to verify the possibility of adapting this concept to the Armed Forces.

The main goal of this investigation is to analyze the advantages of the implementation of a Learning Organization concept, by confirming the dynamics of Lessons Learned approach as well as a Knowledge Management process for the Portuguese Armed Forces. The goal here is to prove that the application of this concept would only succeed if leadership at all levels cooperate.

The sources used to understand this concept were research documents, internet and other readings, as well as initial interviews with specialists and other high ranking officials in this area of studies. The questionnaire answered by the students and teachers at IESM (Instituto de Estudos Superiores Militares), gave the opinion of Portuguese military officers.

One of the most positive issues of the Portuguese Armed Forces is the way they manage knowledge using information technology through a central system where almost everyone has access. The three branches have their own information management directive, but only the Navy has a formal Strategic Knowledge Management System. All the branches consider the operational area as the one they consider closest to being a LO.

It is now believed that a LO with its five disciplines: systems thinking; personal mastery; mental models, shared vision and team learning, is able to grow in this environment characterized by continuous change.

In order to have the Portuguese Armed Forces efficient in the Knowledge Management process they must have a system where they integrate this knowledge every day. The knowledge has to be available in a standard process, accessible to everyone who needs it. The Armed Forces must understand its importance of their use. It is believed that the efficiency and effectiveness of the military organization will grow with the implementation of the LO concept.



Palavras-Chave

Aprendizagem Organizacional

Cultura de Inovação

Forças Armadas

Gestão do Conhecimento

Lições Aprendidas

Líder Estratégico

Organização Aprendente

Key Words

Armed Forces

Innovation Culture

Knowledge Management

Learning Organization

Lessons Learned

Organizational Learning

Strategic Leader



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEMC	Curso de Estado-Maior Conjunto
CEME	Chefe de Estado-Maior do Exército
CEMGFA	Chefe de Estado-Maior-General das Forças Armadas
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
FAP	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas
GNR	Guarda Nacional Republicana
HIP	Hipótese
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
JALLC	<i>Joint Analysis and Lessons Learned Centre</i>
LA	Lições Aprendidas
LO	<i>Learning Organization</i>
NEP	Norma de Execução Permanente
OC	Compromisso Organizacional
OE	Eficiência Organizacional
OEs	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
TII	Trabalho de Investigação Individual
TQL	<i>Total Quality Leadership</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>



“In the Long History of Humankind those who learned to collaborate and improve most effectively have prevailed”

Charles Darwin

Introdução

Justificação do tema

A reforma das Forças Armadas (FFAA) tem sido um tema recorrente no discurso político nacional. Sendo uma Organização estruturante do estado, está alicerçada na ordem e na hierarquia, e tem que adaptar-se a mudanças conjunturais permanentes. Esta contradição entre a manutenção do *status quo* e a reestruturação sistemática coloca desafios extraordinários a todos os envolvidos no processo. Importa, pois, saber se existe no horizonte dos estudos organizacionais alguma metodologia que inspire a convivência entre ambas as linhas de força, em prol de uma maior adequação das FFAA aos desafios da segurança e defesa do Séc. XXI.

Em 1990 Peter M. Senge publica uma obra intitulada “*The Fifth Discipline*”, na qual o autor defende a ideia de que as organizações do futuro seriam organizações aprendentes, caracterizadas por estarem em permanente processo de aprendizagem. Este processo desenvolve-se maioritariamente em grupo e visa uma constante adaptação da organização à sua envolvente externa. Existe, portanto, toda a pertinência em explorar a adoção deste conceito ao universo das FFAA. É isso que procuraremos fazer no presente estudo.

A aprendizagem organizacional proposta por Senge tem acolhido uma legião de seguidores no mundo empresarial. O seu sucesso obriga-nos a questionar se os princípios preconizados serão aplicáveis ao universo da Defesa. Ao averiguar sobre a aplicabilidade do conceito de *Learning Organization* (LO) às FFAA, antecipamos que o sucesso da eventual aplicação do conceito, estará seguramente dependente dos líderes de topo, aos quais é conferido o devido destaque neste trabalho.

A escolha do tema deve-se não só ao interesse pelo conceito de LO expresso no livro de Senge (1990), assim como pela experiência do autor como oficial de estado-maior no “*Joint Analysis and Lessons Learned Centre*” (JALLC)¹.

A missão e os processos no JALLC enquadram-se no conceito de LO, através do ciclo de produção e utilização das Lições Aprendidas (LA). O processo de elaboração e exploração das LA é um exemplo da aprendizagem organizacional numas FFAA

¹ O autor foi responsável pela base de dados das Lições Aprendidas da OTAN.



modernas.

Com interesse para a realização do presente trabalho relevam-se também os mecanismos de partilha e transferência do conhecimento e a forma como devem ser arquitetados aos diferentes níveis hierárquicos, de modo a promover uma gestão dinâmica das LA. Estes serão aspetos importantes que abordaremos neste trabalho.

Como corolário da presente investigação, estabelece-se como objetivo a elaboração de uma proposta de um modelo de gestão do conhecimento para as FFAA Portuguesas.

É de esperar que os líderes estratégicos tenham um papel crítico na criação e implementação de uma cultura de inovação, bem como na promoção e consolidação da aprendizagem dentro de uma organização como as FFAA.

Entende-se que a incorporação dos ensinamentos das LA com vista à possível implementação de um modelo de LO nas FFAA Portuguesas requeira alteração de mentalidades, abertura à mudança e trabalho árduo, o que exigirá líderes determinados e corajosos.

Enunciado do tema e contexto

O enunciado do tema, “As Forças Armadas como uma *Learning Organization*. O Papel dos Líderes.”, leva-nos a focar a atenção em três áreas distintas, mas interligadas: as FFAA, o conceito de LO e por último o papel dos seus líderes.

No prefácio do livro “*Campaigns of Experimentation*”, Alberts e Hayes (2005, p. XIX) abordam a resistência à mudança, como algo intrínseco à organização militar, justificando-a com o custo excessivo que os erros têm para a organização. No entanto, reconhecem a necessidade de mudar, apesar do enorme desafio que isso representa. Para alcançar tal desiderato exige-se um elemento catalisador e este elemento é o Líder, o seu Líder Estratégico, o Visionário. Para que o Líder utilize a experiência recolhida e esta se constitua uma mais-valia, é necessário desenvolver uma política orientadora, uma direção clara e uma estrutura dedicada.

Partindo, portanto, das LA é necessário, proceder à definição do modo de incorporar o conhecimento resultante das decisões do Líder Militar, por forma a verificar os fundamentos para o desenvolvimento de umas FFAA baseadas num sistema assente nos princípios de uma LO.

O estudo pretende assim contribuir para a criação e implementação de um modelo institucional de gestão de conhecimento que permita aproximar as FFAA a uma LO.



Objeto da investigação e a sua delimitação

Neste Trabalho de Investigação Individual (TII), estuda-se o atual modelo de gestão do conhecimento nas FFAA, o conceito de LO e a sua aplicação às FFAA, como também a importância de um sistema de LA que aumente o conhecimento, capacidade e desempenho da organização.

Este trabalho insere-se na área científica das ciências sociais, estando incluído no projeto de investigação em liderança, sendo circunscrito na sua análise a um modelo genérico utilizável por toda a estrutura das FFAA. Esta investigação não contempla os aspetos técnicos relativos às tecnologias de informação subsidiárias e sua aplicação e interligação aos sistemas informáticos em rede com os Ramos.

Objetivos da investigação

O objetivo geral desta investigação consiste em analisar mais-valias que decorrem da implementação do conceito de LO às FFAA, para que os mecanismos de partilha e transferência do conhecimento existam aos diferentes níveis hierárquicos de modo a promover uma gestão dinâmica das LA e propor um modelo de gestão do conhecimento para as FFAA Portuguesas.

Nesse sentido, procuramos atingir este objetivo geral estudando os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar o conceito de LO;
- Verificar o atual estado das FFAA como uma LO;
- Caracterizar o líder estratégico;
- Caracterizar uma cultura de inovação para as FFAA;
- Caracterizar a aprendizagem organizacional;
- Analisar os mecanismos de partilha e transferência do conhecimento.

Questão central e questões derivadas

Com base em leituras, pesquisas documentais e em entrevistas e discussões exploratórias, e atendendo à metodologia de investigação científica preconizada, enunciamos a seguinte Questão Central (QC):

“Quais os benefícios que poderão decorrer da implementação do conceito de *Learning Organization* às Forças Armadas Portuguesas?”

Desta QC decorrem as seguintes Questões Derivadas (QD) e as Hipóteses (HIP) subjacentes à pesquisa, num percurso que pressupõe a implementação destes conhecimentos às FFAA. Assim, articularam-se as seguintes QD:



QD 1 – Como é feita atualmente a Gestão do Conhecimento nas FFAA Portuguesas?

QD 2 – Qual o papel do Líder para a implementação de uma cultura de aprendizagem dentro da organização?

QD 3 – Como deve ser equacionado um modelo de Gestão do Conhecimento para as FFAA?

Com base nestas QD, formulámos HIP, cuja validação se tentará concretizar durante a investigação, que a seguir se indicam:

HIP 1 – As FFAA Portuguesas não têm um modelo de Gestão do Conhecimento, mas têm setores da organização com diversos modos de Gestão do Conhecimento.

HIP 2 – Os Líderes Estratégicos assumem uma importância acrescida na implementação de uma cultura de inovação, promoção e consolidação da aprendizagem organizacional nas FFAA.

HIP 3 – As FFAA devem explorar as LA e outras formas de Gestão do Conhecimento na elaboração de um modelo de Gestão do Conhecimento.

Metodologia, percurso e instrumentos

A metodologia adotada é a que consta na Norma de Execução Permanente (NEP) / ACA-10, de 16 de julho de 2012 do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM). Aprofundam-se os conceitos relacionados com a temática proposta com recurso à pesquisa documental, bibliográfica e internet, a leituras complementadas com entrevistas exploratórias a especialistas e a personalidades no exercício de cargos de responsabilidade, identificados com a área em estudo. Para aferir a perceção que os militares têm do atual estado das FFAA Portuguesas como uma LO, foi realizado um questionário a alunos e professores no IESM.

As entrevistas efetuadas aos comandos dos três ramos das FFAA e ainda ao Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA) e ao Comandante do JALLC permitiram uma análise qualitativa do estado das FFAA Portuguesas como uma LO.

O questionário foi lançado através de um inquérito *on-line* anónimo, realizado no período entre 14 de janeiro e 5 de fevereiro, que obteve resposta de 156 militares, distribuídos pelos três ramos das FFAA e Guarda Nacional Republicana (GNR). Deste universo, 28 (17,95 %) militares eram da Marinha, 86 (55,13 %) do Exército, 31 (19,87 %) da Força Aérea e 11 (7,05 %) da GNR. A distribuição segundo o sexo foi de 147 (94,23 %) militares masculinos e de 9 (5,77 %) militares femininos. O universo da amostra recolhida



incluiu 17 (10,90 %) auditores do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG), 26 (16,67 %) alunos do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC), 93 (59,62 %) alunos do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) e 20 (12,82 %) professores do IESM. Os militares tinham em média 39,51 anos de idade e 19,03 na organização, tendo em média participado 1,53 vezes em missões internacionais com uma permanência média de 7,88 meses no teatro de operações. Devido ao reduzido número de elementos da GNR que responderam e sendo esta uma organização militarizada, não tomaremos em consideração os seus resultados para comparação com os restantes Ramos.

O TII está organizado em seis partes principais. Na parte introdutória procurámos enquadrar o tema, descrever o objeto de estudo e a respetiva delimitação, assim como estabelecer o objetivo da investigação.

No primeiro capítulo apresentam-se as diferentes aproximações ao conceito de LO, para posterior comparação com a situação atual nas FFAA.

No segundo estuda-se um modelo de gestão do conhecimento e sua possível aplicação às FFAA.

No terceiro analisa-se o papel do Líder para a implementação de uma cultura de aprendizagem e inovação dentro da organização.

No quarto e último capítulo analisamos os dados recolhidos nas entrevistas e resultados do questionário a alunos e professores no IESM. A partir dessa análise verificamos o estado atual da gestão do conhecimento nas FFAA, o papel dos líderes e a importância da exploração de LA e outras formas de gestão do conhecimento para a elaboração de um modelo de gestão do conhecimento para as FFAA Portuguesas.

Finalmente e de acordo com o objetivo da investigação, apresentaremos as conclusões e recomendações que, através da sistematização de respostas às questões derivadas, nos permitirão validar as hipóteses levantadas e, consequentemente, responder à questão central, que materializa o tema deste estudo.



1. Conceitos e modelos de uma *Learning Organization*

a. Caraterização dos diferentes conceitos de *Learning Organization*

Embora existam várias aproximações ao conceito de LO, como iremos verificar, elas convergem para os mesmos princípios. Neste contexto, iremos abordar as perspetivas dos autores mais representativos, destacando-se, entre todas, as abordagens de Peter Senge, David Garvin e Michael Marquardt. Este exercício visa identificar as linhas de força comuns ao conceito teórico, tornando possível o estudo da sua aplicabilidade a uma situação concreta, como é o caso das FFAA.

Segundo Senge (1990), uma LO é uma organização onde as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar resultados em que verdadeiramente acreditam, onde novos padrões de comunicação de conhecimento são fomentados, onde as aspirações coletivas são livres e onde as pessoas estão continuamente a aprender em grupo.

Na conceção de Garvin (1993), uma LO representa, antes de mais, uma metáfora para um sistema com caraterísticas particulares organizadas de um modo específico.

Para Marquardt (2002), LO são as organizações que se transformam continuamente aperfeiçoando a gestão do conhecimento, utilizando tecnologia, dando poder às pessoas e expandindo o conhecimento para melhor se adaptar e ter mais sucesso no mundo em mudança.

Para tentar perceber melhor cada um destes conceitos, passaremos a examinar cada um dos seus componentes.

b. Caraterização dos diferentes modelos de *Learning Organization*

Senge (1990) parte da conceção básica de que existem cinco disciplinas interligadas de um modo coerente para sistematizar o conceito de LO. Estas denominadas disciplinas mais não são do que o conjunto de técnicas e domínios a serem analisados que uma vez postos em prática darão lugar a essa almejada tipologia de organização. Embora cada disciplina possa ser abordada separadamente e facilite a inovação numa organização, será o resultado sinérgico do conjunto que garantirá o sucesso organizacional.

As cinco disciplinas de Peter Senge, a estudar, são:

- Domínio pessoal;
- Modelos mentais;
- Objetivos comuns (visão partilhada);
- Aprendizagem em grupo;
- Raciocínio sistémico.



Neste modelo é fundamental que as cinco disciplinas atuem de um modo integrado, funcionando a quinta, o raciocínio sistémico, como o pilar de toda a LO.

O **domínio pessoal** é a base de uma organização aprendente. É nesta disciplina que aprendemos a entender e a aprofundar os nossos objetivos pessoais e a concentrar a nossa energia, esforço e paciência para a melhoria contínua. Em primeiro lugar, devemos ter sempre presente o que é importante para nós. Seguidamente, devemos procurar saber com clareza a realidade em cada instante, de forma a aprender constantemente.

Segundo Senge, deve existir interação entre razão e intuição pois elas devem ser usadas em conjunto a fim de melhorarmos o nosso potencial e inteligência. Para desenvolver uma melhor visão da nossa ligação com o mundo, é necessário estar aberto a novas possibilidades. Os sentimentos de compaixão e empatia são melhorados na medida em que as pessoas percebem melhor os sistemas e como eles operam. O compromisso com o todo não é mais que o espírito de união e compaixão que os indivíduos, com alto grau de domínio pessoal, criam naturalmente para atingir um objetivo mais amplo.

Modelos mentais são ideias muito enraizadas, imagens ou generalizações que influenciam o nosso modo de ver o mundo. É comum julgar os outros ou situações com base nos nossos preconceitos, ou com base nos valores mais íntimos do nosso ser. Os modelos mentais são ativos, modelam a nossa forma de agir e influenciam a interpretação do que vemos. Uma vez que cada um de nós dá atenção a detalhes ou acontecimentos diferentes da mesma realidade, a utilização de modelos mentais diferentes está automaticamente explicada quando obtemos descrições diversas dos mesmos fenómenos.

Uma organização precisa de ter objetivos, valores e missão que sejam entendidos e partilhados por todos os membros que a integram. Os **objetivos comuns** que as pessoas têm num agregado criam um sentimento de coletividade que melhora a organização e dá mais coerência às várias atividades. Para organizações aprendentes é fundamental ter objetivos comuns pois estes proporcionam mais energia dirigida para a aprendizagem. A existência de objetivos comuns muda a relação dos empregados com a estrutura, gerando a identificação dos objetivos pessoais com os coletivos, o que leva a um elevado sentimento de pertença - passa a ser a nossa companhia. Objetivos verdadeiramente comuns demoram tempo a ser concretizados, sendo o produto das interações dos diferentes objetivos pessoais.

Aprender em grupo consiste em alinhar e desenvolver a capacidade do grupo, de modo a tirar os melhores resultados dos seus membros. A aprendizagem em grupo



desenvolve-se a partir da criação de um objetivo comum mas também de um bom domínio pessoal. A aprendizagem em grupo é uma disciplina coletiva onde o diálogo e a discussão são fundamentais. No diálogo, diversas ideias são apresentadas como modo de chegar a uma nova conclusão. Nesse processo são analisadas diferentes questões complexas, no entanto, quando um grupo precisa tomar uma decisão, pode ser necessário provocar a discussão. A discussão produtiva converge para uma conclusão ou ação, enquanto o diálogo, pelo contrário, sendo divergente permite um maior controlo de questões complexas na busca de um acordo.

A adoção do **raciocínio sistémico** significa mudança de mentalidade. Contrastando com o pensamento linear que só procura as relações de causa-efeito, o pensamento sistémico procura as relações mais complexas, de modo a executar as mudanças mais profundas, em vez de se fixar em imagens instantâneas. No raciocínio sistémico toda e qualquer influência é ao mesmo tempo causa e efeito, já que inclui o conceito de *feedback*. O raciocínio sistémico pretende demonstrar que o todo pode ser maior que a soma das partes. Para a realização do raciocínio sistémico são necessárias as outras quatro disciplinas de Peter Senge: o objetivo comum para permitir um empenhamento a longo prazo; os modelos mentais para detetar as nossas falhas no modo de ver o mundo; a aprendizagem em grupo para que os seus elementos possam ver para além da sua perspectiva pessoal e, por fim, domínio pessoal como orientador da pesquisa contínua, com a finalidade de compreender as consequências das nossas ações (Senge,1990).

Um outro autor de referência, David Garvin, identificou cinco características principais que definem as LO:

- Resolução sistémica de problemas;
- Experimentação com novas aproximações;
- Aprendizagem baseada na própria experiência;
- Aprendizagem baseada em terceiros;
- Transferência do conhecimento rápida e eficiente através da organização.

A **resolução sistémica de problemas** rege-se pela filosofia e método do movimento em qualidade. Isto é, baseia-se no método científico, em factos em vez de assunções e usa ferramentas básicas de estatística. A maioria dos programas de treino está focado em técnicas de resolver problemas usando exercícios e exemplos fáceis de explicar. No entanto, o necessário pensamento aberto é mais difícil de alcançar. A exatidão e precisão são essenciais no processo de aprendizagem. Os colaboradores devem, portanto,



ser mais disciplinados na sua maneira de pensar e estar mais atentos aos detalhes.

A **experimentação com novas aproximações** envolve uma busca sistemática e testa novos conhecimentos. Ao contrário da resolução sistêmica de problemas, a experimentação é, habitualmente, motivada pela oportunidade e por criar novos horizontes. Ela pode tomar duas formas principais: de programa já em curso ou projeto de demonstração. Programa em curso envolve uma série contínua de pequenas experiências, desenhadas para produzir ganhos de conhecimento. Projeto de demonstração é normalmente mais longo e mais complexo do que o programa em curso. Pode envolver mudanças totais, ser introduzidos num só local e frequentemente feitos com o objetivo de desenvolver novas capacidades organizacionais.

A **aprendizagem baseada na própria experiência** consiste em rever os seus erros e sucessos, fazer uma análise sistemática, e guardar as lições de forma que os subordinados lhes possam aceder facilmente. O famoso filósofo George Santayana disse que “*aqueles que não se recordarem do passado estão condenados a repeti-lo*” (Santayana cit. por Garvin, 1993). Infelizmente, muitos gestores hoje em dia são indiferentes, até hostis ao passado, não refletindo sobre ele, deixando escapar conhecimento precioso.

A **aprendizagem baseada em terceiros** advém do conhecimento exterior à organização. Segundo esta ótica, as LO ganham imenso com a monitorização dos processos utilizados por outras organizações de uma maneira inovadora. Gestores brilhantes sabem que organizações distintas das suas podem ser uma fonte fértil de ideias e que esta atenção aos processos alheios pode ajudar a promover o pensamento criativo. De acordo com especialistas, o *Benchmarking* é uma permanente investigação e experiência de aprendizagem que garante que as melhores práticas industriais são descobertas, analisadas, adotadas e implementadas. O *Benchmarking* é uma maneira de ganhar uma perspetiva do exterior, outra maneira igualmente fértil são as ideias dos clientes. Conversar com os clientes estimula a aprendizagem, eles são, afinal de tudo, especialistas no que as organizações fazem. Os clientes podem fornecer informação atualizada do produto, comparações com a concorrência, ideias sobre a sua preferência e retorno imediato acerca do serviço e modo como o usam.

Para a aprendizagem ser efetiva o conhecimento tem que ser disseminado rápida e eficientemente pela organização. É a este processo que Garvin designa por **transferência do conhecimento**. As ideias têm mais impacto quando são partilhadas abertamente, do que quando são só mantidas para um grupo restrito. Uma variedade de mecanismos estimula



este processo, que inclui desde reportes escritos ou orais, como visitas guiadas, programas de rotação de pessoal, programas de formação e de treino. Frequentemente estes programas são padronizados, apresentando cada um as suas próprias virtudes e fraquezas.

Em conclusão, David Garvin considera que as entidades que queiram ser LO devem começar por pequenos e simples passos. Primeiro, criando um ambiente que possa permitir a aprendizagem; em segundo, quebrar barreiras e estimular a troca de ideias; terceiro, criar fóruns de aprendizagem para discutir novas ideias e considerar as suas implicações (Garvin, 1993).

Michael Marquardt, o último dos autores que trazemos para este enquadramento teórico, estudou mais de 50 empresas de topo no mundo inteiro e verificou que para serem consideradas como uma LO todas elas tinham cinco subsistemas centrados nos seguintes assuntos: Aprendizagem; Organização; Pessoas; Conhecimento e Tecnologia. Concluiu que se um dos subsistemas for fraco ou estiver ausente, os outros ficam comprometidos. Seguem-se descrições abreviadas de cada um deles.

Aprendizagem é o subsistema principal numa LO. Neste subsistema existem três níveis de aprendizagem: a aprendizagem individual; a aprendizagem em grupo e a aprendizagem organizacional.

O autor também chama a atenção para as capacidades necessárias para uma organização disposta a aprender, a qual deve ter um sistema que pense, que utilize modelos mentais, que tenha em conta o domínio pessoal, a aprendizagem dirigida e o diálogo. O sistema que pensa representa uma conceção doutrinária com a qual se criam padrões mais claros e determina como mudá-los efetivamente. Os modelos mentais são assunções profundamente arraigadas que influenciam a nossa visão e ação no mundo. O domínio pessoal indica um alto nível de proficiência num objetivo ou área de conhecimento. A aprendizagem dirigida quer dizer que todos estão cientes, entusiasmados e aceitam as responsabilidades por estar a aprender. O diálogo denota a capacidade de ouvir e comunicar entre pessoas e requer a exploração livre da criatividade em assuntos subtis, assim como a capacidade de ouvir outra pessoa, enquanto aguarda para dar a sua visão.

O subsistema **organização** é a estrutura e o corpo que determina como e quando o indivíduo, o grupo e a organização no seu todo devem aprender. Este subsistema tem como dimensões principais: a visão, a cultura, a estratégia e a estrutura. A visão incorpora os desejos, objetivos e direção da organização para o futuro. A cultura refere-se a valores organizacionais, crenças e práticas, rituais ou costumes. A estratégia relaciona planos de



ação, metodologias, táticas e passos definidos para atingir a visão e os objetivos da empresa. A estrutura inclui os departamentos, níveis e configurações da empresa.

No subsistema **pessoas**, segundo Marquardt (2002), está o ponto fulcral de uma LO porque são elas o elemento essencial do respetivo processo. As pessoas são quem, de facto, pode aprender, através dos dados de que dispõe usando-os para transformar o conhecimento pessoal em favor da sua organização. Este subsistema inclui: gestores e líderes, empregados, clientes, sócios e alianças, fornecedores e vendedores e comunidade local, ou seja, no fundo os *stakeholders* internos e externos. Cada um destes grupos é importante para a LO e todos têm de ter poder e capacidade para aprender.

O subsistema **conhecimento** é visto como o principal recurso usado na realização de trabalho numa organização. Este subsistema gere a aquisição e geração de conhecimento na organização. Isto inclui a aquisição, criação, armazenamento, análise de dados, transferência e disseminação e validação do conhecimento. Os elementos deste subsistema são permanentes e interativos em vez de sequenciais e independentes. A gestão do conhecimento é continuamente sujeita a filtros de perceção tendo também atividades proactivas e reativas. A gestão do conhecimento é o coração para a construção de uma LO.

O subsistema **tecnologia** assume que as organizações sabem usar a tecnologia, para a sua capacidade de aprender, de modo a constituir-se como uma vantagem competitiva. Este sistema é composto de suportes, de redes tecnológicas integradas e ferramentas de informação que permitem o acesso e a troca da mesma para aprender. Este inclui processos, técnicas, sistemas, estruturas colaborativas, formação, coordenação e outras técnicas de conhecimento. O subsistema usa ferramentas eletrónicas e métodos avançados de aprendizagem, como a simulação, a videoconferência e colaboração. Todas estas ferramentas de trabalho servem para criar autoestradas do conhecimento. Os dois principais componentes do subsistema tecnologia são a gestão do conhecimento e o melhoramento contínuo desse conhecimento (Marquardt, 2002).

c. Síntese conclusiva

Apreciadas as versões de Senge, Garvin e Marquardt, verificamos que existem pontos em comum, embora uma definição única e consensual de LO não exista. Todos concordam que é necessário um sistema de pensamento. Senge e Garvin acreditam que uma visão partilhada é necessária, Senge e Marquardt examinaram os modelos mentais e uso da tecnologia para transferência de conhecimento. Os três concordam que existem cinco elementos nos seus sistemas de LO, embora não sejam coincidentes.



Para Senge (1990) existem cinco disciplinas que estão interligadas de um modo coerente que sistematiza o conceito de LO. Estas denominadas disciplinas mais não são do que o conjunto de técnicas e domínios a serem analisados que uma vez postos em prática darão lugar a esse tipo de organização. Embora cada disciplina possa ser abordada separadamente e facilite a inovação numa organização, será o resultado sinérgico do conjunto que garantirá o sucesso organizacional. As cinco disciplinas são: Domínio pessoal, Modelos mentais, Objetivos comuns, Aprendizagem em grupo e Raciocínio sistémico.

Garvin (1993) identificou cinco características principais que definem as LO, que são: Resolução sistémica de problemas, Experimentação com novas aproximações, Aprendizagem baseada na própria experiência, Aprendizagem baseada em terceiros e Transferência do conhecimento rápida e eficiente através da organização. Ele considera que as organizações que queiram ser LO devem começar por pequenos e simples passos. Primeiro, criando um ambiente que possa permitir a aprendizagem; em segundo, quebrar barreiras e estimular a troca de ideias; terceiro, criar fóruns de aprendizagem para discutir novas ideias e considerar as suas implicações.

Marquardt (2002) verificou que para as organizações serem consideradas como uma LO, todas elas tinham cinco subsistemas centrados nos seguintes assuntos: Aprendizagem; Organização; Pessoas; Conhecimento e Tecnologia. Concluiu que se um dos subsistemas for fraco ou estiver ausente, os outros ficam comprometidos.



2. A gestão do conhecimento

No mundo de hoje, o conhecimento é visto como o principal recurso para realizar trabalho numa organização. As tradições, cultura, tecnologia, operações, sistemas e procedimentos numa organização são baseados no conhecimento e na competência. O conhecimento é a alimentação de uma LO, os seus nutrientes possibilitam o seu crescimento. Indivíduos vão e vêm, mas sem o seu valioso conhecimento, a empresa morre.

O uso de tecnologia por parte de uma organização, para gerir conhecimento, cedo se tornou a mais importante forma de distinguir entre o sucesso e o insucesso na intensa competitividade da economia global. Nonaka e Takeuchi (1995 cit. por Marquardt, 2002, p. 140) defendem que a capacidade de uma empresa criar, armazenar e disseminar conhecimento é absolutamente crucial para se manter à frente dos seus competidores em áreas como, qualidade, velocidade, inovação e preço.

Adquirir a capacidade de gerir conhecimento deve tornar-se a principal função de cada trabalhador. As organizações têm de aprender como gerir o mecanismo do conhecimento, tal como elas aprenderam a gerir o mecanismo de produção na era industrial. O desafio de hoje é criar um sistema de aquisição de conhecimento, em que os empregados aprendam uns com os outros. A questão é saber como funciona esse conhecimento e como pode ser transferido. A literatura sobre a gestão do conhecimento sugere que a transferência horizontal deste, especialmente se não houver uma diretiva clara, é muito difícil na era pós industrial (Marquardt, 2002, p. 140).

Nalguns círculos da gestão e em alguma literatura, pensa-se que o conhecimento é atingido com a partilha de informação ou que este é somente o resultado da aquisição de informação acerca de um problema. Isto é redutor e ignora a evidência de que a produtividade de uma organização não aumenta na proporção de grandes investimentos feitos em tecnologia nessa empresa.

Para dar uma ideia de como gerir o conhecimento primeiro é fundamental a apresentação de uma breve síntese sobre como se estrutura. Obviamente nem todo o conhecimento tem o mesmo valor para cada pessoa. Falemos agora dos diferentes níveis de conhecimento:

- **Dados** (*Data*) inclui texto, factos, imagens interpretadas e códigos numéricos não interpretados, sem contexto logo sem significado;
- **Informação** (*Information*) são dados imbuídos de contexto e sentido, cuja



forma e conteúdo pode ser aplicada a uma tarefa depois de ser formalizada, classificada, processada e formatada.

- **Conhecimento** (*Knowledge*) é composto por corpos de informação, princípios e experiências que guiam ativamente a execução e gestão de tarefas, decisões e resolução de problemas. O conhecimento permite às pessoas dar um significado aos dados e logo gerar informação. Com este, as pessoas podem agir de uma forma inteligente com a informação disponível e depois tomar uma ação (Idem, pp. 140-141).

Este entendimento segundo Maquardt (2002) permite-nos uma compreensão das diferentes formas de conhecimento e alguma sistematização importante para abordagens futuras.

Segundo Loureiro (2003 cit. por Sequeira, 2008, p. 5) a gestão do conhecimento passa por um esforço permanente das organização, de modo a poder criar, utilizar, reter e medir o seu conhecimento.

Tentámos abordar as diferentes perspetivas de alguns autores que estudaram este tema, sabendo embora que gerir conhecimento é muito complexo e não possui uma resposta simples. A gestão do conhecimento é complexa e diversificada, em virtude dos contextos, dos modos de tomada de decisão pelos diversos atores e das diferentes interações dentro das organizações. Segundo o mesmo autor “*gerir conhecimento, é criar condições facilitadoras de aprendizagem organizacional*” (Loureiro, 2003, cit. por Sequeira, p. 6).

Feito um breve resumo sobre o conceito de conhecimento, vamos então estudar um modelo de gestão do conhecimento. Segundo Michael Marquardt esse modelo de sistema envolve seis passos que cobrem a transição do conhecimento da sua origem até à sua aplicação. Estes seis passos são: a aquisição (*acquisition*), a criação (*creation*), o armazenamento (*storage*), a análise e busca de dados (*analysis and data mining*), a transferência e disseminação (*transfer and dissemination*) e a aplicação e validação (*application and validation*).

As organizações aprendem eficiente e efetivamente quando estes seis passos estão implementados interativamente. Eles não são sequenciais nem independentes. Gerir conhecimento assume-se como atividade principal para construir uma LO. De seguida, descreve-se brevemente cada um dos passos previstos por Marquardt.



a. Aquisição do conhecimento

Presentemente, as pessoas precisam cada vez mais de um enorme volume e variedade de conhecimento, vindo de todo o lado para realizar o seu trabalho adequadamente. As organizações adquirem o seu conhecimento de base através de informação interna e externa à sua organização.

Uma das maiores críticas dos trabalhadores é que estes acham que as suas organizações não partilham todo o conhecimento. As empresas estão a descobrir frequentemente a enorme capacidade intelectual presente nos seus elementos, aquilo que Nonaka (1995, cit. por Marquardt, 2002, p. 143) chamou conhecimento tácito. A fonte deste conhecimento inclui perícia individual, memória, crença e presunção e todos eles podem ter valor para a organização. Este tipo de conhecimento é difícil de divulgar ou explicitar mas pode resultar em benefícios tremendos para a organização.

As organizações podem também adotar modos ativos ou passivos de procurar o conhecimento interno. Por outro lado, elas podem deixar a informação circular no sentido ascendente e descendente dentro da organização, mas também podem procurar essa mesma informação internamente, refletindo sobre ela e convertendo-a em conhecimento utilizável.

A aquisição de conhecimento interno, ocorre a partir do conhecimento do seu pessoal, que aprendendo com a experiência partilhada, implementa processos contínuos de mudança.

A velocidade de transformação é tão rápida hoje em dia, que nenhuma organização consegue controlar ou implementar as melhores práticas e todas as boas ideias. Para se ser líder do mercado (ou na sua área de atuação) exige-se à organização que olhe para fora constantemente em busca de novas ideias, para adquirir, adaptar e avançar.

b. Criação do conhecimento

O conhecimento pode ser criado através de numerosos processos, desde inovação ousada até cuidadosa e diligente busca. O tipo de conhecimento descoberto através da resolução de problemas, experimentação e demonstração de projeto pode ser o de maior valor para a organização (Marquardt, 2002, p. 148).

O conhecimento aquisitivo é geralmente adaptativo, o conhecimento criativo é gerador de novo conhecimento. Este tipo de conhecimento é imperativo para uma organização aprendente, segundo Peter Senge (1990).

Criar novo conhecimento é tradicionalmente pensado como pertencendo ao departamento de procura e desenvolvimento, mas esta tarefa pertence verdadeiramente a



todas as entidades e pessoas de uma organização.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, cit. por Sequeira, 2008, p. 6) considerados os pioneiros no estudo do conhecimento nas organizações, existem dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. Para eles a inovação e a criação de novos conhecimentos organizacionais advém da transformação do conhecimento tácito em explícito.

O conhecimento tácito é o conhecimento que temos dentro de nós e pode ser de difícil expressão, é do tipo saber fazer e usa modelos mentais, crenças e percepções, sendo de difícil transmissão.

O conhecimento explícito é formal, sistémico, fácil de partilhar, tal como por exemplo a especificação de um produto ou uma formula científica e ou um programa de computador. Este tipo de conhecimento foi recolhidos e armazenado, podendo ser escrito ou gravado. Ele pode ser facilmente identificado, captado e partilhado, inclui livros, manuais, patentes, base de dados, relatórios, bibliotecas, políticas e procedimentos.

Segundo os referidos autores, a combinação destas duas categorias de conhecimento fazem emergir quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

A **socialização** consiste na transferência de conhecimento tácito de uma pessoa para outra, como um mestre passa conhecimento ao seu aluno. Por trabalhar tão chegado ao mestre, o aluno absorve o conhecimento tácito do seu mestre. Esta é uma forma limitada de conhecimento criativo porque o conhecimento de ambos nunca é explicitado e não pode ser medido pela organização (Marquardt, 2002, p. 149).

As interações quotidianas permitem às pessoas aprender as normas, valores e crenças que são os padrões da nossa cultura. A socialização é o processo em que o comportamento humano é moldado de forma contínua pelas interações sociais, facilitando aos indivíduos o desenvolver do seu potencial, aprendendo e ajustando-se (Giddens, 2004, cit. por Sequeira, 2008, p. 7).

O processo de **externalização ou explicitação** consiste na transformação do seu conhecimento tácito em conhecimento explícito de um modo formal.

Este padrão de conhecimento criativo ocorre quando um individuo parte de conhecimento existente e adiciona o seu conhecimento tácito e cria algo novo, que pode ser partilhado, por toda a organização, como por exemplo quando um gestor de uma empresa introduz um novo sistema de controlo orçamental (Marquardt, 2002, p. 150).

A **combinação** consiste no processo de conversão de um conhecimento explícito



num novo conhecimento explícito.

Este tipo de conhecimento vem da combinação e síntese do conhecimento explícito existente, como quando um gestor de empresa junta e sintetiza a informação da sua empresa num novo conhecimento. Este padrão representa uma forma limitada de criar novo conhecimento, porque ele aprende com algo que já existe (Marquardt, 2002, p. 149).

Este procedimento consiste em captar e integrar o conhecimento explícito, a sua combinação e depois a sua difusão sistemática por intermédio de reuniões e apresentações para toda a organização (Sequeira, 2008, p. 7).

O processo de **internalização** consiste na criação de conhecimento tácito a partir de conhecimento explícito existente.

Esta forma de conhecimento criativo acontece quando o novo conhecimento explícito é interiorizado pelos membros da organização para criar novo conhecimento tácito, é como quando o novo sistema de orçamento na empresa se torna o sistema padrão (Marquardt, 2002, p. 148).

Numa LO, os quatro padrões existentes trabalham em conjunto numa espiral de conhecimento. Deste modo torna-se numa força poderosa para criar novo conhecimento tal como as várias interações geram muito compromisso pessoal e energia na organização.

c. Armazenamento do conhecimento

Antes de uma organização começar a armazenar conhecimento para mais tarde reutilizar, ela deve identificar a informação mais importante e determinar o melhor método para guardá-lo. A armazenagem de conhecimento utiliza sistemas técnicos, como discos e bases de dados, memória individual e coletiva para guardar essa informação (Marquardt, 2002, p. 154).

O armazenamento de conhecimento serve para evitar a sua perda.

Este é o momento importante em que o conhecimento tácito é transformado em explícito de um modo formal. Um sistema de armazenamento de conhecimento deve ter:

- Uma estrutura que permita identificar e disponibilizar informação rápida e corretamente.
- Categorizar por factos, políticas ou procedimentos difundidos pelos que precisam de conhecer.
- Capacidade de disponibilização da informação requerida de uma forma clara e concisa.
- O conteúdo deve ser preciso, atempado, disponível e consistente.



d. Análise e busca de dados

Durante os últimos 30 anos, as organizações têm sido capazes de aprender e armazenar grandes quantidades de dados operacionais. No entanto não temos visto correspondentes avanços em técnicas para analisar esses dados, para reconstruir, validar e inventariar estes recursos críticos. A análise manual e ferramentas de interrogação são o normal, mas esta aproximação falha com o aumento de volume de dados e a sua dimensão. Novas aproximações e ferramentas são portanto necessárias para analisar grandes bases-de-dados e interpretar o seu conteúdo.

Através da descoberta de novos padrões ou novos modelos onde esses dados se encaixam, os empregados podem armazenar e mais tarde extrair informação que ajude a desenvolver estratégias e responder a questões complexas relacionadas com a área de negócio ou atividade.

Um número significativo de ferramentas de busca está a ser desenvolvido para procurar dados, descobrir padrões e criar novas estratégias, identificando através de estatísticas e métodos quantitativos dados que possam ser visualizados.

A codificação do conhecimento é um passo importante no processo de armazenamento, que vai permitir procurar e encontrar as correlações dentro do conhecimento armazenado. A elaboração de um mapa e a sua divulgação serve para identificar a localização da informação, para posterior utilização dentro da organização, ficando deste modo preservado o conhecimento importante.

e. Transferência e disseminação do conhecimento

A transferência de conhecimento e disseminação envolve o movimento de informação organizacional e tecnológica de dados e conhecimento dentro da organização. No quotidiano das organizações as transferências de conhecimento sucedem-se de uma forma natural², mas também é importante que exista gestão deste conhecimento de um modo formal, pois isso permite a normalização do processo de transferência. A capacidade de uma organização mover conhecimento de forma rápida e corretamente é também a aptidão para transferir e partilhar poder, sendo indispensável para o seu sucesso (O'Dell and Grayson, 1999 cit. por Marquardt, 2002, p. 162).

Quando se estrutura o conhecimento, é importante considerar como e porquê a informação será recuperada pelos diferentes grupos de pessoas. Por isto é importante a

² No dia a dia essa transferência dá-se nas organizações embora muitas vezes só a nível local e fragmentado, a maior parte das vezes em conversas de corredor, na pausa do café entre outras.



existência de uma infraestrutura de gestão de conhecimento que permita a posterior disseminação.

No entanto, é necessário convencer as pessoas da importância e do possível retorno para os próprios, da partilha do conhecimento embora possa ser vista como um perigo para a manutenção do emprego por parte do trabalhador.

Para a transferência de conhecimento ser efetiva numa organização é necessário ganhar a confiança dos seus trabalhadores, quer entre pares, quer entre superiores e subordinados. Por outro lado também é importante a credibilidade dos seus elementos.

f. Aplicação e validação do conhecimento

È necessário e importante o acesso ao conhecimento, mas isto não garante que o mesmo seja utilizado. O desenvolvimento de novas ideias deve ter por base a utilização e aplicação de conhecimento adquirido ou criado anteriormente. Integrar este conhecimento no trabalho diário é um enorme desafio que as LO apresentam. Senge (1990) refere que a questão fundamental é fazer com que a aprendizagem seja refletida numa mudança de pensar e interagir das pessoas. A maioria das organizações são capazes de adquirir ou criar novo conhecimento, mas fazer o seu uso na prática tem sido mais difícil.

O contínuo reciclar e criar de novo conhecimento é feito através da aplicação e validação do conhecimento e da experiência organizacional existente. A tecnologia permite a aplicação ótima do conhecimento na empresa.

g. Síntese conclusiva

A gestão do conhecimento nas organizações sempre existiu, embora não de uma forma consistente, nem formal. A importância do conhecimento tácito também não era reconhecida como relevante.

A gestão do conhecimento deve ser considerada como uma nova área do saber, que é importante para as organizações. Para estas serem eficientes na gestão do conhecimento, têm de criar mecanismos e atividades que sejam integradas nas operações do quotidiano. O conhecimento tem de estar disponível e num formato acessível a todos os que necessitem dele, sendo fundamental a consciência da sua importância e principalmente que o utilizem na prática.

É pois fundamental a existência de um sistema de gestão do conhecimento que contenha um sistema de aquisição, criação, armazenamento, análise e busca de dados, transferência, disseminação e aplicação e validação deste mesmo conhecimento.



3. O papel dos líderes nas *Learning Organizations*

A organização militar pode ser descrita como tradicionalista, hierárquica, controlada, burocrática e conservadora. Atributos que sugerem uma rigidez contrária à mudança. No entanto, os militares têm demonstrado a sua capacidade de evolução através da inovação adaptando-se às mudanças do meio envolvente, integrando tecnologia, vencendo e ultrapassando o imobilismo para alcançar sucesso na missão. A sua capacidade para absorver qualquer mudança revolucionária ou adaptar-se a uma rápida evolução em tempo de paz é dúbia. A natureza conservadora dos militares tem estes constrangimentos (Burr, 1998, p. 4).

a. Caracterização do líder estratégico

Para perceber o líder estratégico é fundamental entender as diversas componentes que encerram as suas características, sem ignorar a influência das características individuais e capacidades organizacionais. Analisaremos os elementos estratégicos da liderança, identificando as características individuais para uma estratégia de liderança com sucesso.

Neste contexto, são considerados nove elementos associados à liderança estratégica, que estão divididos em características individuais que proporcionam capacidades organizacionais. No primeiro caso elas são:

- O descontentamento ou insatisfação com o presente;
- A capacidade de absorção;
- A capacidade de adaptação;
- A sabedoria.

Quanto às capacidades organizacionais estamos a falar de:

- Líderes com orientação estratégica;
- Líderes que transformam a estratégia em ações;
- Líderes que alinham as estratégias pessoais com as da organização;
- Líderes que determinam efetivamente os pontos estratégicos de intervenção;
- Líderes que desenvolvem competências estratégicas.

Consideremos agora cada uma das características individuais e capacidades organizacionais, começando pelas primeiras.

Os líderes têm um descontentamento ou insatisfação com o presente. Esta insatisfação é o que Senge (1990) descreve como “*tensão criativa*” que surge quando se tem uma imagem clara onde se quer estar, uma visão, enfrentando a verdade acerca da presente realidade. Os líderes são capazes de imaginar o salto que uma organização quer



fazer, e agem como defensores apaixonados da mudança. Os líderes estratégicos têm a capacidade de viver com a realidade que aquela cultura organizacional tem, embora tenham de viver com a ambiguidade de não ser capaz de mudar a organização com a rapidez pretendida, mas mantendo a insatisfação, querendo mudar e melhorar. Os indivíduos que são capazes de fazer isto desafiam ideias e processos com a intenção de os melhorar.

Os líderes devem ter capacidade de absorção. Cohen e Levinthal (1990 cit. por Davis, 2004, p. 34) definem capacidade de absorção como a possibilidade de absorver nova informação, assimilá-la e aprender com ela, mas o mais importante é aplicá-la com novas finalidades. Hambrick (1989 cit. por Davis, 2004, p. 34) questiona se a liderança estratégica ocorre num ambiente envolto em ambiguidade, complexidade e excesso de informação. No entanto, é importante para os líderes reconhecerem a nova informação, analisá-la e aplicá-la a novas situações, eles devem ter capacidade de aprendizagem.

Os líderes têm capacidade de adaptação. Black e Boal (1996 cit. por Davis, 2004, p. 34) e Hambrick (1989 cit. por Davis, 2004, p. 34) definem a capacidade para mudar como capacidade adaptativa. Sanders (1998 cit. por Davis, 2004, p. 34) apoia esta definição, em que os líderes precisam da capacidade de mudar e aprender através do entendimento do caos e da complexidade; a mudança requer uma nova maneira de ver e pensar. O sucesso depende de uma resposta estratégica flexível. Os líderes podem adotar e dirigir novas direções estratégicas de uma organização, se eles tiverem flexibilidade cognitiva ligada a uma mentalidade que aprova e aceita a mudança.

Os líderes têm uma sabedoria estratégica. Sabedoria pode ser definida como a capacidade de tomar a decisão certa na altura correta.

Isto dá-nos uma ideia do conjunto desafiante de critérios, que os líderes devem desenvolver, como suas capacidades pessoais e competências, para fazer escolhas estratégicas com sabedoria e efetividade. Da discussão acerca da sabedoria, o que se pode acrescentar são os valores que eles detêm, a capacidade de inspirar e estimular, a inteligência social e a capacidade de serem arrebatadores. Todas estas qualidades afetam o modo como o líder aprende e é capaz de mudar.

Os líderes com orientação estratégica. Esta qualidade envolve a capacidade de considerar o futuro de longo prazo, embora tendo a noção do todo, entendendo o contexto atual para orientarem a organização. A orientação estratégica é a capacidade de ligar uma visão a longo prazo com os conceitos do dia a dia.



Ser capaz de analisar as tendências e o seu significado para o futuro da organização, é visto como uma mais-valia.

A importância de criar e comunicar estratégias aos outros, pode ser a capacidade mais importante do líder estratégico para a determinação da direção estratégica da organização. A orientação estratégica pode ser considerada o estabelecimento de uma visão para o exterior da organização, que permite o entendimento da sua direção futura, e que envolve as discussões estratégicas e o debate para se focar na direção apropriada e no modo de o executar.

Os líderes devem transformar a estratégia em ações. Para além da capacidade dos líderes criarem uma estratégia para a organização, eles também devem traduzi-la em ações, convertendo-a em termos operacionais. Davis, citando Kaplan e Norton (2001 cit. por Davis, 2004, p. 31) argumenta que isto pode ser feito recorrendo a “Mapas Estratégicos” e utilizando o “*Balanced Scorecard*” sugerindo que esta aproximação providencia a capacidade de descrever e comunicar a estratégia de uma forma consistente e vista pelo interior da organização.

Os líderes são capazes de voltar atrás e verificar os pontos principais da presente organização, ver a sua estrutura organizativa e definir novas políticas para permitir desenhar uma nova arquitetura da organização como pretendem.

Os líderes devem alinhar as estratégias pessoais com a da organização. Esta capacidade envolve o alinhamento pessoal, com o todo da organização para se atingir uma nova situação. O elemento principal desta capacidade é o encorajamento das pessoas a comprometerem-se com a organização através de valores comuns. É importante encontrar uma maneira de fazer a ligação entre o que se pensa e o que se faz. Uma organização de pessoas que estão habituadas a mudar, é capaz de responder a novos desafios, tem valioso conhecimento onde os indivíduos e grupos aprendem a converter este conhecimento em ações na organização.

Os líderes devem determinar os pontos estratégicos de intervenção. Eles são capazes de definir os momentos cruciais para as mudanças estratégicas na organização. A este conceito Burgelman e Grove (1996 cit. por Davis, 2004, p. 33) denominam de “*pontos de inflexão estratégicos*”. Estes são os pontos críticos no desenvolvimento de uma organização onde é possível criar novas visões, estratégias e seguir numa nova direção. São chamados de pontos de intervenção ou de oportunidade estratégica. O importante é não só saber o que fazer estrategicamente, mas também saber quando intervir ou quando



mudar de direção.

Os líderes devem desenvolver competências estratégicas. Prahalad e Hamel (1990 cit. por Davis, 2004, p. 33) usam o termo “*competências base*”, enquanto Stalk et al. (1992 cit. por Davis, 2004, p. 33) usa o termo “*capacidades estratégicas*”. A maioria dos governos centrais nas economias ocidentais tenta subir os seus padrões educacionais através da medida de performance dos seus estudantes com testes anuais. Esta aproximação foca-se somente nos objetivos de curto prazo. Testar os últimos conhecimentos aprendidos pode melhorar o modo de ensinar, mas para o sistema ser sustentável a organização precisa de desenvolver capacidades estratégicas consolidadas ou competências base.

b. Caracterização da cultura de inovação

A organização que se esquece das mudanças à sua volta, ou ignora os avisos de perigo, na complacência e no *status quo* intelectual, não sobrevive. A necessidade de se adaptar à mudança é permanente e vital. Lidar com a mudança proativamente permite-nos antecipar o futuro, estando melhor preparada para o enfrentar (Burr, 1998, p.4).

Uma estratégia de mudança deve conter três fatores independentes, a saber, cultura, pessoas e o poder da visão. Saber explorar estes conceitos é relevante para gerir a mudança. Analisemos estes fatores de mudança.

O fator **cultura** tem uma forte influência no apoio ou resistência à mudança. A cultura pode ser descrita como as suposições básicas que guiam a intuição. Se estas suposições não refletirem a corrente de diversidade interna e externa, podem comprometer a possibilidade da organização efetuar mudanças. Os obstáculos culturais resultam do ataque aos hábitos existentes, ao modo de vida, crenças e juízos sociais.

A cultura militar é conservadora por natureza, é centrada nos costumes, tradições, hierarquia e disciplina. É também ideológica, baseada em valores. Quando ameaçados estes valores podem derrotar uma estratégia de mudança. Por isso a estratégia de mudança com sucesso pode ser feita através do reforço destes valores, focando-se na influência positiva de transformar estes valores, dizendo que eles não estão ameaçados mas reforçados.

As **pessoas** buscam o controlo e a previsibilidade nas suas vidas. O conforto vem do conhecimento sobre o que acontece à sua volta. A incerteza é um medo natural e uma fonte de desconforto. O processo de mudança, contudo, desafia muitas das necessidades básicas.



Os indivíduos são a parte vital de uma organização e coletivamente fazem a mudança. Se as suas preocupações não forem entendidas e geridas efetivamente, os indivíduos podem entrar em rutura e criar dificuldades à transição organizacional.

Usar um estudo de personalidade pode ser uma ferramenta importante para uma organização entender as pessoas, as suas atitudes e crenças. Em gíria militar isto equivale a entender o terreno e a cultura local, o ambiente onde são conduzidas as operações militares. Ganhando intimidade com este processo é vital para o líder entender os seus sentimentos, perceções e atitudes de mudança.

Conhecendo-se a si próprio e entendendo que cada um é diferente, permite que as pessoas sejam mais efetivas e exerçam a sua influência de um modo positivo em direção à mudança. A dinâmica psicológica e sociológica que tenta explicar a resistência à mudança, pode ser útil, para provocar o entendimento básico³, como contornar ou ultrapassar esta resistência.

Finalmente, o **poder da visão** providencia o caminho que é determinante para o salto para o futuro. Uma visão dá-nos uma ideia como o nosso destino será e sugere uma estratégia para atingi-lo, estabelece objetivos e propósitos. Uma visão clarifica a direção em que a organização se deve mover. Uma visão própria não é suficiente, essa visão deve ser partilhada. Uma visão comunicada de cima para baixo que dá uma direção, não dá necessariamente aos outros elementos da organização, a inspiração para que estes a considerem sua. Uma visão partilhada necessita do comprometimento que permite a mudança. Não existe substituto do comprometimento para promover mudanças profundas. Ninguém pode forçar outra pessoa a aprender, se esse aprender envolver mudanças profundas nas suas crenças e atitudes e fundamentalmente novos modos de pensar e agir. A visão partilhada é vital para uma LO porque promove um sentido e energia para aprender, e esta aprendizagem só acontece quando as pessoas pretendem atingir qualquer coisa que tenha significado para elas, algo em que se sintam comprometidas.

Enquanto o poder da visão é crítico para o sucesso da organização, o papel dos líderes em comunicar a visão é imperativo. As pessoas não fazem sacrifícios, mesmo que insatisfeitas com o seu estatuto, a menos que acreditem que a mudança é possível. Sem

³ Todos nós pensamos que vemos as coisas como elas são, que somos objetivos. Mas não é este o caso, nós vemos o mundo não como ele é mas como nós somos, como estamos condicionados a vê-lo. Quando comunicamos o nosso ponto de vista, nós descrevemos efetivamente as nossas perceções, os nossos paradigmas, e até refletimos a nossa cultura.



comunicação credível, os corações e as mentes das pessoas não são capturadas. A credibilidade de uma visão é um pressuposto para a sua ligação à realidade operacional, e as palavras da visão têm que ser suportadas por atos, isto é outro aspeto da importância da comunicação (Burr, 1998, pp. 23-33).

c. Caracterização da aprendizagem organizacional

Acredita-se que na era da informação, somente uma LO, com as suas cinco disciplinas, - raciocínio sistémico; domínio pessoal; modelos mentais; visão partilhada e aprendizagem em grupo – é capaz de prosperar numa era caracterizada pela contínua e sempre crescente mudança. Os Líderes estratégicos têm um papel fundamental para criar uma LO (Rigsby, 1997, pp. 11-19).

As cinco disciplinas apresentadas proporcionam uma estrutura para desenvolver a capacidade para liderar, numa LO, e aqueles que forem bons nestas áreas serão os líderes naturais.

O líder aprendente deve ter um **raciocínio sistémico** e estar continuamente a aprender o sistema no seu todo (é a abordagem holística). A aproximação tradicional costuma fragmentar um problema nos seus componentes e otimizar cada um, depois junta as partes formando o conjunto. Alguns sistemas só podem ser entendidos / vistos no seu conjunto. Os líderes aprendentes recebem dados de pessoas de todos os níveis da hierarquia e consideram o mérito de cada um independentemente do seu estatuto ou nível. Eles são capazes de minimizar as barreiras tradicionais, de separar e integrar as opiniões de uma forma que o total é mais que a soma das partes. Os pensadores sistémicos são capazes de resistir às soluções fáceis que resolvem os sintomas e descobrem mudanças importantes que produzem resultados significativos. As organizações ganhadoras reconhecem a interdependência entre a organização e o ambiente interno e externo. Líderes aprendentes percebem que a satisfação no trabalho e a produtividade estão diretamente relacionadas.

Os Líderes aprendentes promovem um clima organizacional em que os princípios do **domínio pessoal** são praticados diariamente. Fazem isto criando uma organização onde é seguro as pessoas terem uma visão, onde o diálogo, o questionar e o comprometimento com a verdade são a norma, onde desafiar o *status quo* é esperado. Nada é mais importante para o individuo que está comprometido com o seu crescimento pessoal do que ter um ambiente de apoio.

Os Líderes devem criar contínuas oportunidades de aprender trabalhando com os seus subordinados desenvolvendo planos de aprendizagem individuais para melhorar as



novas competências. O melhoramento pessoal deve ser parte da evolução regular de cada indivíduo.

Os líderes aprendentes sabem que o treino transversal permite aos subordinados aprender mais sobre o funcionamento da organização do que eles imaginam. Isso acontece porque as atividades estão normalmente organizadas por departamentos estanques. Líderes aprendentes praticam deliberadamente a rutura na burocracia, movimentando pessoas entre funções, para permitir renovar os processos com outras abordagens.

A organização pode estimular a aprendizagem promovendo incentivos e apoios, como folgas, locais confortáveis de aprendizagem, flexibilidade de horários, opção de trabalhar em casa e assistência à família.

Os líderes podem ter um papel importante no sucesso da empresa desenvolvendo a disciplina dos **modelos mentais** na sua organização. Os modelos mentais existentes devem ser atualizados / revistos. Os líderes devem institucionalizar a reflexão e verificar os modelos correntes, de modo a desafiar o *status quo* e o pensamento existente. Para desenvolver estas capacidades, há que criar um clima e cultura organizacionais de abertura e mérito. Os subordinados devem sentir-se livres de desafiar as atuais premissas da organização e os modelos mentais. Numa LO tal abertura conduzirá a novas perspetivas, compreensão, relacionamentos e aumento do conhecimento.

Os líderes devem planear o nível do risco a assumir e a experimentar, apoiando e investindo na exploração de novas ideias. Devem tolerar os erros e ver neles oportunidades de aprendizagem e o ganho de conhecimento, promovendo um ambiente onde a confiança cresça e floresça. A cultura do defeito zero onde os erros são considerados de alto risco desencoraja a aprendizagem. O clima do medo de errar encoraja o comportamento de sobrevivência, não o comportamento de aprendizagem. Este deve ser criativo para quebrar com os modelos mentais que são típicos da nossa interpretação da situação e vê-los de uma nova perspetiva. Os líderes devem encorajar a busca no meio envolvente, olhando para as melhores práticas, fazendo *benchmarking* de modo a criar reorientações estratégicas e produzindo mudanças nos seus modelos mentais.

Os líderes também têm um papel importante no desenvolvimento de uma **visão partilhada** numa LO. Os líderes precisam de partilhar a sua visão do futuro. Nas organizações tradicionais hierarquizadas as visões são emanadas do topo e impostas a toda a organização, obrigando a obediência mas sem comprometimento. Os líderes que pretendem construir uma visão partilhada têm que partilhar continuamente a sua visão



relevando os valores organizacionais e a visão através de palavras e atos.

Os líderes apoiam as operações em equipa nas organizações e criam as condições para a **aprendizagem em equipa**. As LO investem nos subordinados para que estes funcionem eficientemente em equipa. As equipas aprendem mais rapidamente quando têm um sentido genuíno de serem responsáveis pelos seus atos. O líder deve ser capaz de deixar os privilégios da chefia, para colher os benefícios do diálogo. Qualquer membro da equipa deve ser capaz de participar sem o medo de ser julgado. O líder deve promover um ambiente organizacional que apoie o diálogo franco e a discussão. Num local de trabalho onde haja mais participação existe mais espaço para a aprendizagem.

Os líderes apoiam o trabalho dos subordinados ao longo das áreas funcionais, divisões e linhas hierárquicas nas equipas interdisciplinares. Eles incentivam os sistemas que recompensam o trabalho de equipa. Uma LO encontra maneiras de preservar e partilhar o que é aprendido. O estabelecimento de mecanismos de troca e partilha é mais importante do que as equipas aprenderem, este é um elemento fundamental para a criação de uma LO.

d. Síntese conclusiva

Analisados os elementos da liderança, identificámos as características individuais para uma estratégia de liderança com sucesso.

Para tal consideram-se nove elementos associados à liderança estratégica, divididos em características individuais e em atividades que proporcionam capacidades organizacionais.

A necessidade de se adaptar à mudança é permanente e vital, numa organização caracterizada por uma cultura de inovação.

A dificuldade em medir o sucesso leva as pessoas a julgar os padrões e capacidades pelos do passado, porque resultou antes, não quer dizer que resulte agora, daí a importância de uma cultura de inovação. Uma estratégia de mudança deve possuir três fatores independentes, pessoas, cultura e o poder da visão.

Os líderes têm um papel fundamental na criação de uma LO. Acredita-se que na era da informação, somente uma LO, com o raciocínio sistémico, o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão partilhada e a aprendizagem em grupo, será capaz de prosperar numa era caracterizada pela contínua e crescente mudança.

Uma LO necessita de uma nova visão dos líderes, esta deve emanar deles, que são hábeis facilitadores de aprendizagem, colaborativos, capazes de desenvolver equipas de



aprendizagem cuja responsabilidade é criar e manter uma LO. O líder do futuro criará as condições que permitirão aos subordinados movimentarem-se de um modo frágil para um modo ágil. Estes são os fundamentos de uma aprendizagem organizacional.



4. Análise e discussão dos dados

a. Análise das entrevistas

As entrevistas incluíram um conjunto de doze questões que foram previamente enviadas a cada um dos entrevistados, dois oficiais do Exército⁴, dois da Marinha⁵, um da Força Aérea Portuguesa⁶ (FAP) e outro da Força Aérea Dinamarquesa⁷.

Para efeitos de coerência das respostas foi também enviado a cada entrevistado o conceito de LO adotado, de Peter Senge.

Usando a metodologia das cinco disciplinas, associada ao modelo de Senge (1990), todos verificaram a existência do **domínio pessoal** nas suas respetivas organizações. No entanto consideraram também que nelas nem toda a abrangência do domínio pessoal se verificava. Da entrevista resultou que a Marinha é o ramo onde a maior parte do domínio pessoal se verifica. No Exército sobressaem objetivos pessoais a serem atingidos e um esforço contínuo de melhoria. A Marinha refere que fomenta a iniciativa e inovação bem como a formação e pós-graduação. A FAP também refere a existência dos cursos de formação e cursos de valorização pessoal. O Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) referiu os cursos de promoção dos respetivos ramos bem como outros cursos através do EMGFA, e que fomenta a atualização contínua. Quanto ao JALLC, a referência vai para os cursos da OTAN quer presenciais quer em *e-Learning*.

Quanto à disciplina **modelos mentais**, todos sem exceção consideram que estes modelos existem nas suas organizações mas não na totalidade do conceito. O Exército adota o conceito de modelos enraizados, através de manuais e outras publicações. A Marinha refere os valores militares enraizados, cumprimento eficiente da missão, partilha do conhecimento e cultura de participação ativa e proativa para fazer melhor. A FAP considera os manuais e diretivas diversas, briefings e apresentações bem como cultura hierarquizada e tradições. O EMGFA refere a Diretiva do CEMGFA, orientações políticas e vontade individual de melhorar. Finalmente, o JALLC refere o Comando da Transformação como o modelo enraizado e testado onde existe o ambiente de inovação e

⁴ MGEN Rovisco Duarte, Diretor Coordenador do Estado-Maior do Exército e COR TIR Dias Pascoal, Chefe do Estado-Maior do Comando da Instrução e Doutrina.

⁵ VALM Pereira da Cunha, Chefe do Estado-Maior Conjunto e CALM Gameiro Marques, Superintendente dos Serviços e Tecnologias da Informação.

⁶ MGEN Allen Revez, Subchefe de Estado-Maior da Força Aérea.

⁷ BGEN Peter Sonneby, Comandante do *Joint Analysis and Lessons Learned Centre*.



objetivos estratégicos para a transformação.

No que concerne à disciplina **objetivos comuns**, estes são referidos por todas as organizações, como uma missão bem definida e uma organização conhecida por todos. O Exército levanta ainda a visão do Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME), a implementação das LA e o aprontamento de forças para teatros de operações como muito importante. A Marinha promove uma partilha constante da visão estratégica com uma ferramenta informática para o controlo da mesma, a comunicação permanente e a gestão da informação contínua. Tem em implementação um sistema de LA na intranet bem como um sistema de arquivo documental. A FAP refere a gestão de informação comum, partilhada nos portais da intranet, com informação diversa aonde é realizada a gestão do dia-a-dia. O EMGFA refere os objetivos bem definidos superiormente e enraizados nos seus membros e o portal interno. O JALLC refere os objetivos comuns dos membros da OTAN e a tomada de decisões por unanimidade e a interoperabilidade como objetivo.

A disciplina **aprendizagem em grupo** é referida por todos os ramos. O Exército menciona este tipo de aprendizagem como frequente em grupos para formação, bem como o uso de LA para melhorar o grupo e como forma de atualizar doutrina através do Comando da Instrução e Doutrina. A Marinha enuncia os ambientes em rede como forma de facilitar e agilizar o trabalho em equipa, como também possibilitar a transferência do conhecimento tácito para explícito e posterior disseminação tornando a organização mais dinâmica. A FAP refere a formação e aprendizagem em grupos de discussão, incorporando informação das missões diárias e posterior análise dessa informação e aprendizagem com a sociedade civil. O EMGFA refere os processos centralizados mas disponíveis para o grupo, a existência de grupos de trabalho e troca de informação facilitada pela centralização dos processos e passagem da informação pela grande rotatividade do seu pessoal. O JALLC enuncia os numerosos grupos de trabalho da OTAN e as vantagens destes permitirem uma troca de conhecimento entre os diversos países.

Finalmente, a disciplina **raciocínio sistémico** referida por Senge é também comum a todas as organizações entrevistadas. O Exército enuncia o raciocínio sistémico no aprontamento das forças como ponto-chave do seu sucesso e refere ainda o caso da Engenharia como o exemplo do mesmo. A Marinha refere a Direção de Análise e Gestão da Informação como o ponto fundamental desta política para a gestão da Informação Estratégica, Projetos e *Portfólio*, bem como gestão da Situação Marítima, e inovação na área tecnológica. A FAP invoca a existência de grupos de trabalho para discutir assuntos



específicos, testar novos conceitos e soluções com base na informação recolhida e o levantamento de processos para posterior análise. O EMGFA refere novamente os seus processos centralizados como exemplo desse raciocínio. O JALLC refere que a OTAN é uma aliança defensiva, mas que tem evoluído bastante e tem um sistema de LA implementado e a funcionar bem como um Comando da Transformação que lhe permite adaptar e inovar perante novas situações num ambiente multicultural que é um fator de aprendizagem.

b. Análise dos questionários

O modelo utilizado para o questionário teve por base o estudo realizado por Marsick e Watkins (2003 cit. por Tseng , 2010, p. 49) adaptado para português pelo auditor com ajuda de um especialista (TCOR ART António Rosinha). O questionário foi construído a partir de três outros com diferentes objetivos mas interligados. O primeiro referindo-se a práticas numa LO, tinha sete dimensões, com o objetivo de confirmar a perceção que os militares têm da sua organização, outro sobre comportamento organizacional, com duas dimensões, com o objetivo de verificar o compromisso com a organização e o terceiro sobre eficiência organizacional, com três dimensões estudado por Taylor e Bower (1972 cit. por Tseng , 2010, p. 49).

O primeiro questionário tratou as seguintes dimensões: Sistemas de Captura e Partilha de Informação; *Feedback* e diálogo; Desenvolvimento da Visão Sistémica da Organização; Colaboração e Aprendizagem em Equipa; *Empowerment* (Delegação do Poder e Responsabilidade); Estímulo à Liderança Estratégica.

O segundo questionário, tratou: Desejo de se Manter como Membro da Organização e Vontade de se Exceder no Esforço.

As dimensões tratadas no último questionário foram: Suporte e Apoio do Comandante para com os Subordinados; Suporte e Apoio do Grupo de Trabalho e Satisfação com a Carreira.

Para verificar a fiabilidade dos questionários, utilizou-se a escala *Alfa* de *Cronbach*, que nos permite verificar a consistência interna de cada um dos elementos deste questionário. Analisando a precisão da escala LO, verifica-se que os valores oscilam entre .60 e .70 (Apêndice 2, Tabela 1)⁸, considerando-se uma precisão aceitável. Da análise da precisão da escala de Compromisso Organizacional (OC), verifica-se que os valores oscilam entre .57 e .87 (Apêndice 2, Tabela 2), considerando-se uma precisão baixa para a

⁸ Todas as tabelas do apêndice 2 foram elaboradas pelo autor.



dimensão OC2 e boa para a dimensão OC1. Analisada a precisão da escala de Eficiência Organizacional (EO), verifica-se que os valores oscilam entre .51 e .90 (Apêndice 2, Tabela 3), considerando-se uma precisão baixa para a dimensão OE3 e muito boa para a dimensão OE1.

Quanto à percepção que os militares têm da Instituição Militar enquanto LO (Apêndice 2, Tabela 4), verifica-se que os valores médios oscilam entre 2,58 (Sistemas de Captura e Partilha de Informação) e 3,31 (Desenvolvimento de uma Visão Sistémica). A avaliação geral é considerada na média, ou seja, não é necessário esforço de investimento, nem é avaliada como deficitária. Embora a percepção sobre a existência dos Sistemas de Captura e Partilha de Informação seja vista como aspeto negativo da organização.

Para se ter uma percepção do estado atual da organização, realizou-se o teste de igualdade de valores médios para o cálculo das diferenças de médias para cada uma das dimensões dos questionários, apresentando-se na coluna “Diferenças estatísticas médias” as situações onde se observam de facto as diferenças significativas.

As diferenças estatisticamente significativas (Apêndice 2, Tabela 5) são relativas aos Sistemas de Captura e Partilha da Informação, ao *Feedback* e Diálogo e à Colaboração e Aprendizagem em Equipa. Portanto, a Marinha tem uma percepção média, mas significativamente superior ao Exército. Os sistemas de Captura e Partilha de Informação são considerados críticos pelo Exército e FAP, verificando-se ser deficitários pelo facto das LA não estarem disponíveis para todos os seus elementos. Quanto à Colaboração e Aprendizagem em Equipa, a Marinha e a FAP têm uma percepção positiva enquanto o Exército têm uma percepção negativa, considerando que não existe a colaboração necessária para a aprendizagem em equipa.

Quando a mesma análise é feita por cursos (Apêndice 2, Tabela 6) em vez de Ramos, verificam-se diferenças estatisticamente significativas relativamente aos *Feedback* e Diálogo e Estímulo à Liderança Estratégica entre o CPOS e o CPOG. Ou seja, as camadas mais jovens têm uma percepção mais pessimista e exigente da organização, enquanto os mais antigos com maior experiência têm uma visão mais homogénea e atribuem melhores valores à organização.

Analisada a tabela 7 (Apêndice 2) onde se verifica a relação entre o compromisso e a satisfação em fazer parte da organização, o desvio médio é muito grande entre as diferentes dimensões. De salientar que a Progressão na Carreira é considerada abaixo da média (2,63), enquanto o Compromisso em Exceder o Esforço é o mais considerado,



portanto a generalidade das pessoas sente-se comprometida em esforçar-se cada vez mais e por outro lado as pessoas estão insatisfeitas com a sua Progressão na Carreira.

Na tabela 8 (Apêndice 2) em que se verifica por Ramo o Compromisso e a Satisfação em fazer parte da organização, a Satisfação com o Progresso na Carreira, está abaixo da média (2,63). Ou seja, a percepção da Marinha, FAP e do Exército é que estão insatisfeitos com a Progressão na Carreira. Todas as outras dimensões estão acima da média, isto quer dizer que de um modo geral todos os Ramos têm uma percepção positiva das suas organizações.

Analisando a tabela 9 (Apêndice 2) em que se verifica por curso o Compromisso e a Satisfação em fazer parte da Organização, o desvio mais significativo refere-se à Satisfação com o Progresso na Carreira. Esta dimensão é a única abaixo da média dentro das dimensões avaliadas. O CPOG é o curso que está sempre acima da média na respetiva dimensão, sendo mais significativa a diferença na Satisfação com a Progressão na Carreira, ou seja os auditores do CPOG consideram estar bastante acima da média na dimensão Satisfação com a Progressão na Carreira, comparativamente com os outros cursos. Os outros cursos e o grupo dos professores têm uma percepção de que a sua Progressão na Carreira é insatisfatória.

O entendimento da Instituição Militar como uma LO é exponenciado pela relação que se estabelece entre as diferentes variáveis, este é o significado das correlações da tabela 10 (Apêndice 2). O valor mais elevado verifica-se entre o Estímulo à Liderança Estratégica e o *Empowerment* (.63). As pessoas que sentem maior Estímulo à Liderança Estratégica são aquelas a quem é atribuída maior autonomia e responsabilização e vice-versa. Verifica-se ainda que o Estímulo à Liderança Estratégica se relaciona com o *Feedback* e Diálogo (.54), com as Oportunidades de Aprendizagem Contínua (.60), com as Oportunidades de Aprendizagem em Equipa (.58), com o *Empowerment* (.63) e com o Desenvolvimento da Visão Sistémica (.61). Portanto, para que o Desenvolvimento da Liderança Estratégica aconteça, torna-se necessário apostar em maior *Feedback* e Diálogo ao longo da cadeia de comando, estimulando a aprendizagem em equipa.

Quando se procura perceber o papel do Apoio dos Comandantes (líderes militares) na explicação das diferentes dimensões da organização, enquanto LO, verifica-se que os Comandantes desempenham um papel particularmente importante e relevante para que a instituição seja percebida como uma LO. Curiosamente, a relação mais fraca é apenas com os Sistemas de Captura e Partilha da Informação (.34), dado que não está associada ao



papel dos comandantes.

Uma correlação interessante é ainda o papel que os comandantes exercem no maior compromisso das pessoas em se manterem como membros da organização (.53), contribuindo para que os vínculos afetivos sejam maiores. Apesar da Satisfação com a Progressão na Carreira ser relativamente baixa para a amostra total, ainda assim, os indivíduos que têm maior satisfação para com a carreira são aqueles que têm maior satisfação com os seus comandantes. Daqui se depreende que o papel dos comandantes é importante nos vínculos que se estabelecem com a organização bem como com a satisfação na carreira.

A Vontade das pessoas se Excederem no Esforço, ou seja se auto superarem, é a variável com as correlações mais baixas, sendo que são aqueles que têm maior compromisso de se manterem como membros (.34), que têm maior percepção sobre o Desenvolvimento da Visão Sistémica (.23) e sobre o Estímulo à Liderança Estratégica (.22).

c. Estado atual da gestão do conhecimento nas Forças Armadas Portuguesas

As FFAA Portuguesas gerem o conhecimento apoiadas nas tecnologias da informação. Em todos os Ramos esta gestão do conhecimento materializa-se num repositório central de informação, acessível à maioria dos seus elementos, aonde estes podem ir buscar ou colocar informação disponível centralmente, pois todos eles funcionam em rede. Todos sem exceção dispõem de portais, manuais, documentos, NEP's e outra regulamentação própria de cada organização, onde existe muita informação disponível. Em algumas delas existe ainda a possibilidade de realizar ações de formação através de *e-learning*. Os três Ramos têm diretivas próprias no que concerne à gestão da informação, no entanto, somente a Marinha refere a existência de um processo formal de gestão do conhecimento. O EMGFA ainda está em fase embrionária para a implementação de uma diretiva desta natureza.

A Marinha adotou o modelo de gestão do ciclo de vida da informação que é complementar ao modelo de gestão do conhecimento desenvolvido por Nonaka e Takeuchi. Os restantes ramos e o EMGFA não têm modelos formais de gestão do conhecimento.

Os mecanismos de transferência do conhecimento são muitos e variados. Na Marinha além das formas já referidas, existe um sistema colaborativo de validação e gestão de Lições Identificadas, bem como ferramentas de Gestão Estratégica integrada e análise



de *Portfólio* e Gestão de Projeto. A título formal, a Marinha possui um sistema de captura, validação, preservação e implementação de Lições Identificadas operacionais, de segurança e Autoridade Marítima.

No Exército a Repartição de Lições Aprendidas, que pertence à Direção de Doutrina, gere o sistema de LA deste Ramo, com a participação dos vários Comandos.

A FAP e o EMGFA não possuem um sistema formal de LA, pelo menos com esse nome, apesar da FAP, no seu órgão Inspeção Geral da Força Aérea, ter um sistema de gestão de anomalias que pode ser considerado um processo aparentado.

O JALLC, que é o centro de excelência da OTAN para as LA, tem um processo formal, utilizável pelos países membros. Portugal, através do Exército, tem uma grande ligação a este centro de LA.

Assim, no sentido de dar resposta à **QD 1**, temos pois de comparar os modelos teóricos anteriormente explicitados com as práticas e processos das FFAA em termos de gestão do conhecimento. De uma forma geral todos consideram ser a área operacional que mais se aproxima de uma LO.

Relativamente ao ensino, formação e treino, o esquema adotado em termos de LA tem funcionado. As adaptações curriculares têm surgido com frequência e o treino operacional tem sido adaptado aos requisitos operacionais, frequentemente resultante da inspiração e experiência de alguns.

Tomando como referência o que foi enunciado relativamente às FFAA, praticamente em todas os Ramos podemos encontrar alguns sistemas de gestão do conhecimento, por isso consideramos validada a **HIP 1** – As FFAA Portuguesas não têm um modelo de Gestão do Conhecimento, mas têm setores da organização com diversos modos de Gestão do Conhecimento. Portanto fica respondida a questão **QD 1** – Como é feita atualmente a Gestão do Conhecimento nas FFAA Portuguesas?

d. O Papel dos líderes nas Forças Armadas enquanto *Learning Organization*

O líder é fundamental num processo de mudança permanente de aprendizagem, esta é a opinião generalizada de todas as entidades entrevistadas. A FAP, em resposta à pergunta como caracterizaria o papel do líder na mudança dentro da organização, indica ser fundamental o alinhamento do esforço de todos em torno de uma visão e de objetivos bem definidos.

O EMGFA reforça esta ideia considerando que o líder é importante, mas tem de fomentar a partilha de informação e agir de forma dinâmica. E acrescenta que a liderança



tem de ser muito clara e objetiva, deve liderar pelo exemplo, e exercer uma das suas funções principais que é criar novos líderes.

Para além da importância que atribuem ao líder, e à sua missão, os entrevistados reconhecem a utilidade da definição clara da autoridade / autonomia no sentido de limitar a sua capacidade de inovação e transformação. Os líderes são importantes para a mudança aos diferentes níveis, o que em si mesmo levanta o problema de um líder intermédio aceitar a mudança proposta pelo escalão superior, caso contrário este pode ser um obstáculo a essa mudança. Para que exista uma LO é importante uma liderança forte e determinada para a implementar.

Quando a questão é colocada em termos de cultura de inovação na sua organização, as respostas já são variadas dentro dos Ramos. A Marinha refere que nos últimos anos a inovação é uma constante pela elevada interação entre o Estado-Maior e a Superintendência dos Serviços de Tecnologias de Informação, o que tem permitido avançar em áreas como a Gestão Estratégica, Gestão de projeto e de *Portfólio* bem como o Conhecimento da Situação Marítima. Ficamos com a sensação que a Marinha é o Ramo mais avançado em termos de ferramentas tecnológicas.

O Exército refere que a cultura de inovação é um estado de espírito permanente dos chefes aos diferentes níveis, no entanto considera que nem todas as inovações propostas podem ser testadas.

A FAP apresenta a estrutura hierárquica militar como um constrangimento, mas acrescenta que os diferentes líderes vão importando da sociedade civil as alterações e inovações, referindo ser no sistema de ensino onde essa inovação é mais acentuada.

O EMGFA transmite a ideia que não tem uma cultura própria, no seu caso ela advém dos elementos dos diversos Ramos, considerando a importância da experiência de alguns elementos em anteriores postos na OTAN, referindo também o aspeto negativo da rotação frequente de pessoal.

O Comandante do JALLC considera que a OTAN não tem uma cultura de inovação porque esta é uma organização político-militar, estando a parte militar subordinada às decisões políticas. Acresce ainda o facto da elevada rotatividade dos elementos da organização dificultar a implementação da inovação.

A aprendizagem organizacional parece ser um dos pontos onde as FFAA estão mais distantes de serem uma LO. A Marinha efetua a transferência de conhecimento através das muitas ferramentas tecnológicas à sua disposição. A introdução destas práticas e



conhecimentos, é feita a partir das diferentes escolas e centros de formação da Armada.

Apesar do Exército referir que os seus militares sentem esta aprendizagem através das competências adquiridas individualmente e na forma como se processa toda a sua vivência militar, no entanto, nem todos os escalões parecem entender completamente a visão estratégica do CEME.

A FAP encontra-se a fazer um levantamento de todos os processos da organização, o que permitirá a sua representação em ferramentas adequadas. A colaboração generalizada dos intervenientes nos processos potenciará mudanças de comportamento e será um importante contributo para a aprendizagem organizacional.

Em resumo, o envolvimento do líder orienta a atuação da organização, valida o percurso e estimula o envolvimento dos membros da mesma.

Dos argumentos expostos nos parágrafos anteriores fica validada a **HIP 2** – Os Líderes Estratégicos assumem uma importância acrescida na implementação de uma cultura de inovação, promoção e consolidação da aprendizagem organizacional nas FFAA- e portanto, fica respondida a questão **QD 2** – Qual o papel do Líder para a implementação de uma cultura de aprendizagem dentro da organização?

e. Proposta de modelo de gestão do conhecimento para as Forças Armadas

Como se verificou pela análise das entrevistas, a Marinha encontra-se a finalizar um sistema de lições identificadas que pode ser o início de um sistema de LA. O Exército está numa fase inicial de implementação de um sistema de LA. A FAP não refere nenhum sistema deste género, o que é uma fragilidade, mas refere que incorpora os ensinamentos nos seus manuais e demais publicações internas, evidenciando a necessidade de um sistema de LA. O EMGFA refere a inexistência de uma sistema de LA como algo a melhorar.

Do exposto sobre o estado atual da gestão do conhecimento nas FFAA portuguesas, podemos afirmar que não existe um modelo de gestão de conhecimento padronizado, entre os ramos ou mesmo no EMGFA. Concluiu-se ainda que cada Ramo tem os seus sistemas de gestão do conhecimento, mas que estes não se encontram interligados nem foram desenhados com as mesmas ferramentas. A Marinha utilizou o “*Balanced Scorecard*” (BSC) como ferramenta para criar o seu sistema de gestão estratégica de conhecimento; o Exército e a FAP têm vindo a implementar um sistema, em partes da organização,



designado por “*Total Quality Management*” (TQM)⁹, baseado nos padrões “*International Organization for Standardization*” (ISO) 9001; e o EMGFA não utiliza nenhuma destas ferramentas.

Posto isto, iremos sucintamente analisar os conceitos básicos das ferramentas TQL e BSC e tentar entender as suas vantagens e inconvenientes.

A *Total Quality Leadership* (TQL) é baseada no diagrama de Deming, que considera a produção como um sistema. Para Deming o TQL é uma aproximação da qualidade na gestão. Qualidade total coloca o foco na qualidade dos produtos e ou serviços, é pois uma forma de administração nas atividades das empresas. O TQL é pois a concretização desta ação, na gestão dos recursos organizacionais, bem como no relacionamento entre todas as pessoas envolvidas na organização (Houston, 1994, p. 13).

Todas as pessoas devem trabalhar em equipa, de modo a contribuírem para a informação, para novas ideias e ações necessárias para melhorar o processo. Uma das principais diferenças entre o TQL e outras aproximações para resolver os problemas está no modo como o fazem. As pessoas que fazem análise e melhoram o processo são as mesmas que são responsáveis pela sua *performance* (Houston, 1994, p. 18).

A TQL usa medidas e análise estatística para identificar as causas do problema e avaliar os efeitos das mudanças no sistema. A aproximação científica de melhoria requer que a *performance* seja avaliada e entendida antes de mudar o processo. O melhoramento deste envolve a mudança de fatores que influenciam muito ou causam alteração na *performance* (Houston, 1994, p. 14).

O TQL abrange ambos o presente e o futuro através da aproximação em duas fases de implementação. A primeira fase foca-se no melhoramento contínuo dos processos existentes e que são responsáveis pela eficiência da missão. A segunda fase inclui a revisão do processo ou a criação de novo produto ou serviço para responder às necessidades dos clientes ou utilizadores finais (Houston, 1994, p. 21).

O BSC surgiu em 1992, como uma ferramenta de gestão estratégica, proposto por

⁹ A qualidade total é pois a designação de uma forma de ação administrativa, que coloca a qualidade dos produtos e serviços, como o elemento principal, dentro da atividade de uma empresa. A gestão pela qualidade total (Total Quality Management-TQM) é a concretização das ações que levam à qualidade total. O TQM foi aplicado à Marinha dos EUA e esta substituiu o TQM por TQL (Total Quality Leadership-Liderança pela qualidade total) por considerar que o papel dos líderes era fundamental na aplicação do TQM (Houston, 1994, pp. 10-21).



Robert Kaplan e David Norton, sendo apresentado como um modelo de avaliação e desempenho empresarial. A sua aplicação em empresas proporcionou o seu desenvolvimento e passou a um método de gestão estratégica (Cabana, 2008, p. 2).

Partindo de uma visão integrada e ponderada de uma organização, o BSC permite descrever, de uma forma muito clara, a estratégia da organização de uma nova perspetiva. Todos se interligam entre si, formando uma relação causa-efeito, tal como: clientes, processos internos, crescimento e aprendizagem (Cabana, 2008, p. 2).

O BSC é um modelo flexível que deve ser adaptado a cada organização, dependente da sua especificidade e dinâmica. Este é um modelo que disciplina e sistematiza o pensamento estratégico, simplifica o planeamento estratégico, comunica de forma acessível a estratégia, alinha a organização, articula a estratégia com o orçamento e acompanha a execução da estratégia (Cabana, 2008, p. 2).

O alinhamento do planeamento estratégico com as ações operacionais da organização é o principal objetivo do BSC. Este objetivo é conseguido com as seguintes cinco ações: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e a aprendizagem estratégica (Cabana, 2008, p. 2).

O nome deste instrumento indica o equilíbrio que é possível conseguir entre: objetivos de curto e de longo prazo, indicadores financeiros e não-financeiros, medidas que dão resultado e ou precisam de ação e perspetivas interna e externa (Cabana, 2008, p. 3).

Em síntese, para as organizações serem eficientes na gestão do conhecimento, têm de criar sistemas e processos onde estas atividades sejam integradas nas operações quotidianas. O conhecimento deve estar disponível, num formato acessível, para todos os que precisem dele, sendo fundamental que as organizações tenham consciência da importância deste e principalmente que o utilizem.

Tal como ficou evidenciado no capítulo dois, complementado pelas entrevistas e questionários realizados e explicados neste capítulo, é fundamental a existência de um sistema de gestão do conhecimento, que contenha um sistema de aquisição, criação, armazenamento, análise e busca de dados, transferência e disseminação e aplicação e validação deste mesmo conhecimento. Apesar das FFAA já estarem a fazer esforços no sentido de se tornarem mais eficientes, estes elementos podem ser um passo importante para tornar as FFAA numa LO.

A gestão do conhecimento sempre existiu nas organizações, mas nunca de uma



forma consistente e organizada. As FFAA devem explorar as LA e outras formas de gestão do conhecimento na elaboração de um modelo de gestão do conhecimento, ficando assim provada a **HIP 3** – As FFAA devem explorar as LA e outras formas de Gestão do Conhecimento na elaboração de um modelo de Gestão do Conhecimento. Considera-se respondida a questão **QD 3** - Como deve ser equacionado um modelo de Gestão do Conhecimento para as FFAA?

f. Síntese conclusiva

Partindo dos conhecimentos teóricos apresentados ao longo deste trabalho, e das entrevistas e questionários a oficiais dos três Ramos das FFAA procurámos conhecer a realidade dos Ramos e EMGFA.

Na análise das entrevistas utilizamos a teoria das cinco disciplinas, enunciadas por Peter Senge, concluindo-se que as FFAA não se encontram configuradas como LO, mas tem alguns traços deste tipo de organização.

Os questionários confirmam a perceção média que os militares têm da Instituição embora encontrando alguns aspetos negativos na organização.

As FFAA Portuguesas gerem o conhecimento de uma forma geral apoiadas nas tecnologias da informação. Esta gestão do conhecimento materializa-se num repositório central de informação, acessível à maioria dos seus elementos, disponível centralmente, funcionando em rede. Todos consideram que a área mais perto de ser uma LO é sem dúvida a parte operacional, que detém mais traços deste tipo de organização.

O líder é fundamental num processo de mudança permanente ou aprendizagem, esta é a opinião generalizada das entidades entrevistadas e verificada nos resultados dos questionários.

Para as FFAA serem mais eficientes na gestão do conhecimento, têm de criar sistemas onde estas atividades sejam integradas nas operações quotidianas. O conhecimento deve estar disponível num formato acessível a todos, os que precisem dele, sendo fundamental a consciência organizacional da importância dessa facilidade. As FFAA devem, por isso, explorar as LA e outras formas de gestão do conhecimento na elaboração do modelo que resulte em LO.

É fundamental a existência de um sistema de gestão do conhecimento, que contenha um sistema de aquisição, criação, armazenamento, análise e busca de dados, transferência e disseminação, aplicação e validação deste mesmo conhecimento. Os benefícios que decorrerão da implementação do conceito de LO às FFAA portuguesas



traduzem-se, no essencial, numa maior eficácia e eficiência da Organização Militar.

A aprendizagem organizacional nas FFAA portuguesas parece ser um dos pontos onde estas estão mais distantes de se tornarem uma LO.



Conclusões

A aprendizagem organizacional proposta por Senge (1990) tem acolhido uma legião de seguidores no mundo empresarial. O seu sucesso torna obrigatório o debate se os princípios preconizados poderão porventura aplicar-se ao universo da Defesa. Daí a pertinência desta investigação sobre a aplicabilidade do conceito de LO às FFAA, organização fortemente hierarquizada, onde o sucesso da aplicação do conceito estará seguramente dependente dos seus líderes.

O enunciado do tema que nos foi proposto, “As Forças Armadas como uma *Learning Organization*. O Papel dos Líderes.”, levou-nos a focar a nossa atenção em três áreas distintas, mas interligadas: as FFAA, o conceito de LO e por último o papel dos seus líderes.

A primeira questão a tratar foi a de saber se as FFAA são uma LO. Para esta verificação começámos por definir os conceitos e modelos de LO e analisámos a forma de gestão do conhecimento nas FFAA. Seguidamente confirmou-se a importância dos líderes na implementação de uma cultura de inovação, o que evidentemente está ligado à promoção e consolidação da aprendizagem organizacional.

Verificámos que nas três versões estudadas, Senge, Garvin e Marquardt, existem pontos comuns, embora não exista uma definição única de LO. Todos concordam que um sistema de pensamento é requerido, Senge e Garvin acreditam que uma visão partilhada é necessária, e Senge e Marquardt examinaram os modelos mentais e uso da tecnologia para transferência de conhecimento. Os três autores identificaram cinco elementos nos seus sistemas de LO, embora não sejam comuns.

A gestão do conhecimento nas organizações sempre existiu, embora não de uma forma consistente, nem formal. A importância do conhecimento tácito também não era reconhecida como relevante.

A gestão do conhecimento deve ser considerada como uma nova área do saber, que é importante para as organizações. Para estas serem eficientes na gestão do conhecimento, têm de criar mecanismos e atividades que sejam integradas nas operações do quotidiano. O conhecimento tem de estar disponível e num formato acessível a todos os que necessitem dele, sendo fundamental a consciência da sua importância e principalmente que o utilizem na prática.

Para a existência de uma gestão do conhecimento efetiva é necessário uma organização com uma liderança esclarecida e desejosa de implementar e incentivar estes



conceitos, daí a importância dos líderes aos diferentes níveis.

Analisados os elementos da liderança, identificámos as características individuais para uma estratégia de liderança com sucesso. Para tal, consideram-se um conjunto de elementos associados à liderança estratégica, divididos em características individuais e em atividades que proporcionam capacidades organizacionais. As características individuais do líder devem ser: o descontentamento ou insatisfação com o presente, a capacidade de absorção, a capacidade de adaptação e a sabedoria. Associado a estas características existem ainda as seguintes capacidades organizacionais: orientação estratégica, transformação da estratégia em ações, alinhamento das estratégias pessoais com as da organização, determinação efetiva dos pontos estratégicos de intervenção e desenvolvimento de competências estratégicas.

A necessidade de adaptação à mudança é permanente e vital, numa organização caracterizada por uma cultura de inovação. A organização que se esquece das mudanças à sua volta, ou ignora os avisos de perigo, na complacência e no *status quo* intelectual, não sobrevive. Uma estratégia de mudança deve ter três fatores independentes, pessoas, cultura e o poder da visão.

Os líderes estratégicos, como se viu, têm um papel fundamental na criação de uma LO. Acredita-se que na era da informação, somente uma LO, com as suas cinco disciplinas, é capaz de prosperar num ambiente de contínua e crescente mudança.

Para responder à QC recorreremos a entrevistas e questionários a líderes formais nos três Ramos das FFAA, amostra expressiva da nossa realidade e também representativa da diversidade de colocações nos Ramos e EMGFA, que permitiu auscultar sobre o estado atual das FFAA Portuguesas.

É opinião generalizada das entidades entrevistadas que o líder é fundamental num processo de mudança e aprendizagem permanentes. Quando a questão se coloca em termos de cultura de inovação na sua organização as respostas já são mais variadas, dentro dos Ramos, apesar de isto também refletir, em parte, uma opinião pessoal e não da organização.

Os questionários confirmaram a perceção de como os militares veem a sua organização, em termos das práticas numa LO, do comportamento organizacional e da eficiência organizacional.

Uma das conclusões a que chegamos é que os sistemas de Captura e Partilha de Informação são considerados críticos, sendo considerados deficitários pelo facto das LA



não ficarem disponíveis para todos os seus elementos.

Outro desvio significativo refere-se à Satisfação com o Progresso na Carreira, que está abaixo da média de um modo geral, dentro das dimensões avaliadas.

A Marinha tem uma perceção geral média, mas embora significativamente superior aos outros ramos.

Um dos aspetos positivos é que as FFAA Portuguesas gerem o conhecimento, de uma forma geral, apoiadas nas tecnologias da informação, esta gestão está materializada num repositório central de informação, acessível à maioria dos seus elementos, aonde estes podem ir buscar ou colocar informação disponível centralmente, pois todos funcionam em rede. Os três Ramos têm diretivas próprias, no que concerne à gestão da informação, no entanto, somente a Marinha refere a existência de um processo formal de gestão estratégica do conhecimento. O EMGFA ainda está em fase embrionária numa diretiva desta natureza, o que é um aspeto a melhorar.

Todos de uma forma geral consideram que a área mais perto de ser uma LO é sem dúvida a parte operacional, que detém mais traços deste tipo de organização. A gestão da aprendizagem organizacional nas FFAA Portuguesas parece ser um dos pontos onde as FFAA estão mais distantes de serem uma LO.

A sistematização das respostas às questões derivadas, permitiu que fossem validadas as hipóteses levantadas. Como ficou evidenciado nos capítulos anteriores, complementados pelas entrevistas e questionário realizados, conseqüentemente, ficou respondida a questão central - **Quais os benefícios que poderão decorrer da implementação do conceito de *Learning Organization* às Forças Armadas Portuguesas?** -, encerrando-se assim a investigação.

Uma LO necessita de uma nova visão dos líderes, hábeis facilitadores de aprendizagem, colaborativos, capazes de desenvolver equipas de aprendizagem cuja responsabilidade é criar e manter a organização como uma LO. O líder futuro será menos como um chefe e mais como um treinador.

Para as FFAA serem eficientes na gestão do conhecimento, têm de criar sistemas e processos onde estas atividades sejam integradas nas operações quotidianas. O conhecimento deve estar disponível num formato acessível para todos os que precisem dele, sendo fundamental que as FFAA tenham consciência da importância disto e principalmente que o utilizem. A gestão do conhecimento sempre existiu nas FFAA, mas nunca de uma forma eficiente e organizada. As FFAA devem pois explorar as LA e outras



formas de gestão do conhecimento na elaboração de um modelo de gestão do conhecimento. É pois fundamental, a existência de um modo de gestão do conhecimento, que contenha um sistema de aquisição, criação, armazenamento, análise e busca de dados, transferência e disseminação e aplicação e validação deste mesmo conhecimento.

Considera-se que os benefícios que decorrerão da implementação do conceito de LO às FFAA Portuguesas traduzem-se, no essencial, numa maior eficácia e eficiência da Organização Militar.



Bibliografia

- Alberts, DS et al., 2005. *Campaigns of Experimentation*. United States of America: DoD
- Anderson, D et al., 2010. *Beyond Change Management*. [livro eletrónico] San Francisco: Julie McNamee. Disponível em: http://books.google.pt/books/about/Beyond_Change_Management.html?id=WbpH7p5qQ88C&redir_esc=y, [Consult. 30 Set. 2012]
- Barrett, FJ et al., 2001. *Dynamics of Knowledge Transfer in Organizations: Implications for Design of Lessons Learned Systems*. Naval Postgraduate School, [Em linha]. Disponível em: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a390917.pdf>, [Consult. 5 Dez. 2012]
- BGEN Sonneby, P, 2013. *Caraterização da OTAN como uma LO*. Entrevistado pelo auditor em Lisboa no dia 09 Jan. 2013
- Boal, KB et al., 2007. Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, [Em linha] 18. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984307000744>, [Consult. 16 Fev. 2013]
- Burr, RM, 1998. *Leading Change: The Military as a Learning Organization*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=ADA527721>, [Consult. 5 Dez. 2012]
- Cabana, AR et al., 2008. *Balanced Scorecard e Quadro de Avaliação e Responsabilização para o Instituto Superior Técnico*. Projeto Aplicado. Instituto Superior Técnico
- CALM Marques, AJG, 2013. *Caraterização da Marinha como uma LO*. Entrevistado pelo auditor em Lisboa no dia 18 Jan. 2013
- COR TIR Pascoal, DLD, 2013. *Caraterização do Exército como uma LO*. Entrevistado pelo auditor em Lisboa no dia 16 Jan. 2013
- Davis, BJ et al., 2004. *Strategic Leadership. School Leadership & Management*, [Em linha] 24. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/1363243042000172804>, [Consult. 15 Fev. 2013]
- DiBella, AJ, 2010. *Can the Army Become a Learning Organization?. National Defense University, Institute for National Strategic Studies*, [Em linha] 56. Disponível em: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA515151>, [Consult. 05 Dez. 2012]



- Garvin, DA, 1993. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, [Em linha]. Disponível em: <http://w3.ualg.pt/~mzacaria/gic/hbr-building-a-learning-organization.pdf>, [Consult. 4 Dez. 2012]
- Garvin, DA et al., 2008. Is yours a Learning Organization?. *Harvard Business Review*, [Em linha] março 2008. Disponível em: <http://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization/ar/1>, [Consult. 16 Fev. 2013]
- Gerras, SJ, 2002. *The Army as a Learning Organization*. US Army War College.
- Gold, J et al., 2010. *Gower Handbook of Leadership and Management development*. [livro eletrónico] Burlington: Jeff Gold. Disponível em: <http://books.google.pt/books?id=vBiwFebfm4kC&printsec=frontcover&dq=Gower+Handbook+of+Leadership+and+Management+development&hl=pt-PT&sa=X&ei=HJVgUa69E5SB7QbygIHYCg&ved=0CDEQ6AEwAA>, [Consult. 07 Nov. 2012]
- Gomes, APS et al., 2007. *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública*. Lisboa: Publisher Team
- Houston, A et al., 1994. *Total Quality Leadership: A Primer*. [livro eletrónico] Arlington: Bobbie Ryan. Disponível em: <http://books.google.pt/books?id=6p6ycQAACAAJ&dq=Total+Quality+Leadership:+A+Primer&hl=pt-PT&sa=X&ei=nptgUc2sJ-jT7AanmoCYDA&ved=0CDEQ6AEwAA>, [Consult. 04 Dez. 2012]
- JALLC, 2011. *The NATO Lessons Learned Handbook*. Lisboa: JALLC
- Jansen, JJP et al., 2009. Strategic Leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environment dynamism. *The Leadership Quarterly*, [Em linha] 20. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984308001586>, [Consult. 16 Fev. 2013]
- Jesuíno, JC, 2005. *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte
- Kingsbury, P, 1999. *Analysis of Learning Organizations Theories and their Application to Public Organizations*. USAWC Strategy Research Project, [Em linha]. Disponível em: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=ADA364145>, [Consult. 5 Dez. 2012]



- Kontoghiorghes, C et al., 2005. Examining the Relationship between Learning Organization Dimensions and Change Adaptation, Innovation as well as Organizational Performance. *Human Resource Development Quarterly*, [Em linha] 16. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.1133/abstract>, [Consult. 30 Nov. 2012]
- Lima, TCB et al., 2012. *Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional no Instituto Nordeste Cidadania*. In: Instituto Nordeste Cidadania, 2012. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 22 a 26 setembro 2012. Rio de Janeiro: En ANPAD
- Marquardt, MJ, 2002. *Building the Learning Organization*. [livro eletrônico] Palo Alto: Davies-Black. Disponível em: http://www.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=iklozGdBfV8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=michael+Marquardt+Building+the+learning+organization&ots=08ZjI95KjE&sig=70IReZaL8kkUvVjcvcjhMJf3fsk&redir_esc=y, [Consult. 4 Dez. 2012]
- Menezes, EAC et al., 2011. Dimensões da Aprendizagem em Organizações: Validação do Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) no contexto Brasileiro. *Revista Administração MacKenzie*, [Em linha] 12. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000200002&script=sci_arttext, [Consult. 29 Dez. 2012]
- MGEN Duarte, FJR, 2012. *Caraterização do Exército como uma LO*. Entrevistado pelo auditor em Lisboa no dia 27 Dez. 2012
- MGEN Revez, AASA, 2013. *Caraterização da Força Aérea como uma LO*. Entrevistado pelo auditor em Lisboa no dia 17 Jan. 2013
- Moilanen, R, 2005. *Diagnosing and measuring of a learning organizations*. Emerald, [Em linha] 12. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1464388>, [Consult. 29 Dez. 2012]
- Morales, VJG et al., 2012. Transformational Leadership influence on organizational Performance through organizational Learning and innovation. *Journal of Business Research*, [Em linha] 65. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296311001007>, [Consult. 16 Fev. 2013]



- Phillips, J et al., 2004. *The Leadership Scorecard*. [livro eletrónico] Burlington: Jack J. Phillips. Disponível em: <http://books.google.pt/books?id=x6Yf065ZfRoC&printsec=frontcover&dq=The+Leadership+Scorecard&hl=pt-PT&sa=X&ei=KJdgUa6LI-jb7AaHxICwCQ&ved=0CDEQ6AEwAA>, [Consult. 07 Dez. 2012]
- Rigsby, JM, 1997. *The Learning Organization: Concept and Application*. USAWC Strategy Research Project, [Em linha]. Disponível em: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA326355>, [Consult. 5 Dez. 2012]
- Scott, CD et al., 1993. *Organizational Vision, Values and Mission Fifty-Minute Series*. [livro eletrónico] : KayKepler. Disponível em: http://books.google.pt/books?id=OIZToC3QiKYC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false, [Consult. 17 Mar. 2011]
- Senge, PM, 1990. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday
- Sequeira, B, 2008. *Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento: uma abordagem multidisciplinar*. In: Universidade Nova de Lisboa Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, 2008. VI Congresso Português de Sociologia [Em linha]. Disponível em: <http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/497.pdf>, [Consult. 3 Dez. 2012]
- Shao, Z et al., 2012. *The mediating effect of organizational culture and Knowledge Sharing on transformational Leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China*. *Computers in Human Behavior*, [Em linha] 28. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563212002117>, [Consult. 16 Fev. 2013]
- Shieh CJ et al., 2009. *The Relationship Among Cross-Cultural Management, Learning Organization, and Organizational Performance in Multinationals*. *Social Behavior and Personality*, [Em linha] 37. Disponível em: <http://www.ingentaconnect.com/content/sbp/sbp/2009/00000037/00000001/art00002>, [Consult. 16 Fev. 2013]
- Sousa, MGP et al., 2002. *O Balanced Scorecard Um instrumento de gestão para o século XXI*. Porto: Rei dos Livros



- Tolbert, AS et al., 2002. Creating the global learning organization. *International Journal of Intercultural Relations*, [Em linha] 26. Disponível em: www.elsevier.com/locate/ijintrel, [Consult. 16 Fev. 2013]
- Tseng, Chien-Chi, 2010. *The Effects of a Learning Organization Practices on Organizational Commitment and Effectiveness for Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan*. Tese de dissertação de doutoramento em filosofia. University of Minnesota
- VALM Cunha, JP, 2013. *Caraterização do EMGFA como uma LO*. Entrevistado pelo auditor em Lisboa no dia 10 Jan. 2013
- Vicenzi, L, 2012. *A estratégia e a gerência intermediária nas organizações. Líder estratégico: O consvita*. Disponível em: <http://liderestrategico.wordpress.com>, [Consult. 11 Fev. 2013]
- Wall, GH, 2010. *Developing Learning Organization at the Small Unit Level*. [Em linha] Fort Leavenworth: U.S. Army Command and General Staff College. Disponível em: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=ADA550350>, [Consult. 05 Dez. 2012]
- Williams, JD, 2007. *Is the U.S. Army a Learning Organization?*. [Em linha] Carlisle Barracks: U.S. Army War College. Disponível em: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA469631>, [Consult. 05 Dez. 2012]
- Xiaojun, L et al., 2008. *Development of Organization's Learning Cultural and its Impact on Organizational Performance*.
- Yanfei, Wang et al., 2008. *Strategical Role of Organizational Learning and Knowledge Sharing and Relationship between Human Resource Management System and Performance*.
- Yang, B et al., 2004. The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. *Human Resource Development Quarterly*, [Em linha] 15. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.1086/abstract;jsessionid=B7CCF441677A8347CA6BE3C999DCC001.d04t01?deniedAccessCustomisedMessage=&userIsAuthenticated=false>, [Consult. 30 Nov. 2012]



Yeung, AK et al., 1999. *Organizational Learning Capability Generating and Generalizing Ideas with Impact*. New York: Oxford University Press. Disponível em: <http://books.google.pt/books?id=cX8AMG0eW3cC&printsec=frontcover&dq=Organizational+Learning+Capability&hl=pt-PT&sa=X&ei=q69cUbT2Jl2R7AbPjIGACQ&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=Organizational%20Learning%20Capability&f=false>, [Consult. 25 Out. 2012]



Apêndice 1 – Plano geral de investigação

OG		QC	
Analisar as mais-valias que decorrem da implementação do conceito de “ <i>Learning Organization</i> ” (LO), às Forças Armadas, de que forma os mecanismos de partilha e transferência do conhecimento devem existir aos diferentes níveis hierárquicos de modo a promover uma gestão dinâmica das lições aprendidas e propor um modelo de Gestão do Conhecimento para as FFAA.		Quais os benefícios que poderão decorrer da implementação do conceito de “ <i>Learning Organization</i> ” (LO) às Forças Armadas (FFAA) Portuguesas?	
OEs	QD	HIP	
Conhecer o estado atual da Gestão do Conhecimento nas FFAA Portuguesas.	Como é feita atualmente a Gestão do Conhecimento nas FFAA Portuguesas?	As FFAA Portuguesas não têm um modelo de Gestão do Conhecimento, mas têm setores da organização com diversos modos de Gestão do Conhecimento.	
Perceber o papel do Líder na implementação de uma cultura de aprendizagem dentro de uma organização.	Qual o papel do Líder para a implementação de uma cultura de aprendizagem dentro da Organização?	Os Líderes estratégicos assumem uma importância acrescida na implementação de uma cultura de inovação, promoção e consolidação da aprendizagem organizacional nas FFAA.	
Propor um modelo de gestão do conhecimento para as FFAA Portuguesas.	Como deve ser equacionado um modelo de Gestão do Conhecimento para as FFAA?	As FFAA devem explorar as Lições Aprendidas e outras formas de Gestão do Conhecimento na elaboração de um modelo de Gestão do Conhecimento.	



Apêndice 2 - Análise dos questionários

O modelo utilizado para o questionário foi com base no estudo realizado por Marsick e Watkins (2003 cit. por Tseng , 2010, p. 49) e adaptação para português pelo auditor com ajuda de um especialista o TCOR ART António Rosinha. O questionário foi construído a partir de três questionários com objetivos diferentes mas interligados, um referindo-se a práticas numa LO estudo realizado por Marsick e Watkins (2003 cit. por Tseng , 2010, p. 49), outro sobre comportamento organizacional, estudo realizado por Mowday et al. (1979 cit. por Tseng , 2010, p. 49) e o terceiro sobre eficiência organizacional, estudado por Taylor e Bower (1972 cit. por Tseng , 2010, p. 49).

O primeiro questionário tinha 21 perguntas divididas em sete dimensões com três perguntas por dimensão, com o objetivo de confirmar a perceção dos seus militares como veem a sua organização. As dimensões são: Sistemas de Captura e Partilha de Informação; *Feedback* e Diálogo; Desenvolvimento da Visão Sistémica da Organização; Colaboração e Aprendizagem em Equipa; *Empowerment* (Delegação do Poder e Responsabilidade); Estímulo à Liderança Estratégica.

O segundo questionário, com nove perguntas divididas por três dimensões, com o objetivo de verificar o compromisso com a organização, tendo como dimensões: Desejo de se Manter como Membro da Organização; Identificação com os Objetivos e Valores desta e Vontade de se Exceder no Esforço. Durante a análise optou-se por só utilizar duas destas dimensões para garantir a fiabilidade dos resultados, e estas dimensões são: Desejo de se Manter como Membro da Organização e Vontade de se Exceder no Esforço.

O objetivo do último questionário é confirmar a eficiência da organização, com vinte perguntas divididas por três dimensões: Suporte e Apoio do Comandante para com os Subordinados; Suporte e Apoio do Grupo de Trabalho e Satisfação com a Carreira.

A escala *Alfa de Cronbach* permite-nos verificar a consistência interna do nosso questionário.

Analisada a precisão da escala *Learning Organization* pelo método do *Alfa de Cronbach*, verifica-se que os valores oscilam entre .60 e .70 (Tabela 1)¹⁰, considerando-se uma precisão admissível.

¹⁰ Todas as tabelas deste apêndice foram elaboradas pelo autor.



Tabela 1 – Precisão da Escala Learning Organization

Dimensão	Itens	Precisão (Alfa Cronbach)
LO1 – Sistemas de Captura e Partilha da Informação	8, 14, 16	.60
LO2 – Feedback e Diálogo	5,23, 28	.62
LO3 – Desenvolvimento da Visão Sistémica da Organização	2,12,18	.62
LO4 – Oportunidade para Aprendizagem Contínua	1, 4, 10	.60
LO5 – Colaboração e Aprendizagem em Equipa	7, 26, 29	.60
LO6 - Empowerment	9, 11, 20	.69
LO7 – Estimulo à Liderança Estratégica	6,13, 15	.70

Analisada a precisão da escala de Compromisso Organizacional pelo método do Alfa de Cronbach, verifica-se que os valores oscilam entre .57 e .87 (Tabela 2), considerando-se uma precisão baixa para a dimensão OC2 (carece de revisão numa próxima aplicação) e boa para a dimensão OC1.

Tabela 2 – Precisão da Escala de Compromisso Organizacional

Dimensão	Itens	Precisão (Alfa Cronbach)
OC1 – Identificação com Objetivos e Valores da Organização	3, 19, 21, 22, 25, 30	.87
OC2 – Vontade de se Exceder no Esforço	17, 27	.57

Analisada a precisão da escala de Eficiência Organizacional pelo método do Alfa de Cronbach, verifica-se que os valores oscilam entre .51 e .90 (Tabela 3), considerando-se uma precisão baixa para a dimensão OE3 (carece de revisão numa próxima aplicação) e muito boa para a dimensão OE1.

Tabela 3 – Precisão da Escala Eficiência Organizacional

Dimensão	Itens	Precisão (Alfa Cronbach)
OE1 – Suporte e Apoio do Cmdt para com Subordinados	3, 9, 11, 15, 18	.90
OE2 – Suporte e Apoio do Grupo de Trabalho	2, 5, 14, 17	.77
OE3 – Satisfação com a Carreira	6, 10	.51



Da análise global à percepção que os militares têm da Instituição Militar enquanto LO (Tabela 4), verifica-se que os valores médios oscilam entre 2,58 (Sistemas de Captura e Partilha de Informação) e 3,31 (Desenvolvimento de uma Visão Sistémica). A avaliação sobre o Desenvolvimento de uma Visão Sistémica, a Oportunidade de Aprendizagem Contínua, *Feedback* e Diálogo, Estímulo à Liderança Estratégica, Colaboração e Aprendizagem em Equipa e o *Empowerment* são consideradas na média, ou seja nem há um esforço acrescido de investimento nestas áreas, nem são avaliadas como deficitárias. Por outro lado, a percepção sobre a existência de Sistemas de Captura e Partilha de Informação é visto como um aspeto negativo na organização. Constatando-se que a amostra em análise não apresenta valores muito contrastantes, respondendo numa gama de valores médios (entre 3,03 e 3,31), faz-se de seguida uma análise mais pormenorizada dos dados para cada uma das dimensões das LO.

Tabela 4 - Estado Atual / Percepção da Organização Enquanto LO – Amostra Total

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Desenvolvimento Visão Sistémica	1,33	5,00	3,31	,68
Oportunidade Aprendizagem Contínua	1,33	5,00	3,30	,69
<i>Feedback</i> e Diálogo	1,33	4,67	3,27	,66
Estímulo Liderança Estratégica	1,00	5,00	3,22	,72
Colaboração Aprendizagem Equipa	1,33	4,67	3,08	,66
<i>Empowerment</i>	1,00	4,33	3,03	,73
Sistemas Captura Partilha Informação	1,00	4,67	2,58	,76

Realizado o teste de igualdade de valores médios para o cálculo das diferenças de médias para cada uma das dimensões do questionário, apresenta-se na coluna “Diferenças estatísticas médias” as situações onde se observam de facto diferenças significativas.

Verificam-se diferenças estatisticamente significativas (Tabela 5) relativamente aos Sistemas de Captura e Partilha da Informação, ao *Feedback* e Diálogo e à Colaboração e Aprendizagem em Equipa, verificando-se diferenças entre a Marinha e o Exército e a GNR. Ou seja, a Marinha tem uma percepção média, mas significativamente superior ao Exército e à GNR. Sendo que a GNR, avalia como críticos estes sistemas. Os sistemas de Captura e Partilha de Informação, *Feedback* e Diálogo são considerados críticos, na GNR, verificando-se ser deficitários pelo facto das LA não estarem disponíveis para todos os seus elementos e não usarem sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado. Quanto à Colaboração e Aprendizagem em Equipa a Marinha e a



FAP têm uma percepção positiva enquanto o Exército e a GNR têm uma percepção negativa, considerando que não existe a colaboração necessária para a aprendizagem em equipa.

Tabela 5 – Comparação de Médias para as dimensões das LO por ramos

		N	Média	Desvio Padrão	Diferenças Estatísticas Médias
Sistemas de Captura e Partilha de Informação	Marinha	28	3,00	,77	M ≠ E M ≠ GNR
	Exército	86	2,51	,68	
	Força Aérea	31	2,56	,83	
	GNR	11	2,24	,76	
	Total	156	2,58	,76	
Feedback e Diálogo	Marinha	28	3,62	,59	M ≠ E M ≠ GNR
	Exército	86	3,19	,60	
	Força Aérea	31	3,33	,71	
	GNR	11	2,88	,82	
	Total	156	3,27	,66	
Desenvolvimento de uma Visão Sistémica	Marinha	28	3,50	,58	
	Exército	86	3,25	,69	
	Força Aérea	31	3,25	,72	
	GNR	11	3,39	,74	
	Total	156	3,31	,68	
Oportunidade de Aprendizagem Contínua	Marinha	28	3,39	,50	
	Exército	86	3,24	,79	
	Força Aérea	31	3,44	,54	
	GNR	11	3,21	,58	
	Total	156	3,30	,69	
Colaboração e Aprendizagem em Equipa	Marinha	28	3,32	,38	M ≠ E M ≠ GNR
	Exército	86	2,95	,65	
	Força Aérea	31	3,26	,76	
	GNR	11	2,91	,73	
	Total	156	3,08	,66	

Continua



Continuação

		N	Média	Desvio Padrão	Diferenças Estatísticas Médias
<i>Empowerment</i> (Delegação de Poder e Responsabilidade)	Marinha	28	3,25	,58	
	Exército	86	2,98	,78	
	Força Aérea	31	3,11	,68	
	GNR	11	2,70	,74	
	Total	156	3,03	,73	
Estímulo à Liderança Estratégica	Marinha	28	3,50	,65	
	Exército	86	3,20	,69	
	Força Aérea	31	3,11	,81	
	GNR	11	3,00	,73	
	Total	156	3,22	,72	

Tabela 6 – Comparação de Médias para as dimensões das LO por cursos

		N	Média	Desvio Padrão	Diferenças Estatísticas Médias
Sistemas de Captura e Partilha de Informação	CPOS	93	2,50	,74	
	CEMC	26	2,64	,69	
	CPOG	17	2,73	,82	
	Professores	20	2,77	,86	
	Total	156	2,58	,76	
<i>Feedback</i> e Diálogo	CPOS	93	3,22	,66	CPOG≠CPOS
	CEMC	26	3,38	,64	
	CPOG	17	3,43	,71	
	Professores	20	3,25	,64	
	Total	156	3,27	,66	
Desenvolvimento de uma Visão Sistémica	CPOS	93	3,27	,73	
	CEMC	26	3,38	,51	
	CPOG	17	3,41	,46	
	Professores	20	3,28	,84	
	Total	156	3,31	,68	

Continua



Continuação

		N	Média	Desvio Padrão	Diferenças Estatísticas Médias
Oportunidade de Aprendizagem Contínua	CPOS	93	3,15	,69	
	CEMC	26	3,42	,52	
	CPOG	17	3,65	,70	
	Professores	20	3,55	,69	
	Total	156	3,30	,69	
Colaboração e Aprendizagem em Equipa	CPOS	93	3,08	,70	
	CEMC	26	3,10	,55	
	CPOG	17	3,12	,58	
	Professores	20	3,00	,68	
	Total	156	3,08	,66	
<i>Empowerment</i> (Delegação de Poder e Responsabilidade)	CPOS	93	2,99	,79	
	CEMC	26	3,13	,59	
	CPOG	17	3,18	,53	
	Professores	20	3,02	,79	
	Total	156	3,03	,73	
Estímulo à Liderança Estratégica	CPOS	93	3,10	,73	CPOS≠CPOG
	CEMC	26	3,36	,77	
	CPOG	17	3,63	,37	
	Professores	20	3,25	,72	
	Total	156	3,22	,72	

Na tabela 6 verificam-se diferenças estatisticamente significativas relativamente aos *Feedback* e Diálogo e Estímulo à Liderança Estratégica entre o CPOS e o CPOG, ou seja, o CPOG considera que há maior *Feedback* e Diálogo, bem como maior Liderança Estratégica do que o CPOS. As camadas mais jovens têm uma perceção mais pessimista e exigente da organização, enquanto os mais antigos com a sua experiência têm uma visão mais homogénea e atribuem melhores valores à organização.

Tabela 7 - Compromisso e Satisfação com a Organização

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Compromisso em Exceder o Esforço	156	3,00	5,00	4,32	,51
Compromisso Manter como Membro	156	1,00	5,00	3,61	,69
Satisfação com Apoio do CMDT	156	1,00	5,00	3,18	,86
Satisfação com Apoio da Equipa	156	2,00	5,00	3,58	,59
Satisfação com Progressão na Carreira	156	1,00	5,00	2,63	,84



Na tabela 7, em que se verifica a relação entre o compromisso e a satisfação em fazer parte da organização, apesar da média ser elevada, o desvio médio é muito grande entre as diferentes dimensões.

De salientar que a dimensão em que os militares estão mais insatisfeitos é com a Progressão na Carreira que é considerada abaixo da média (2,63), enquanto o Compromisso em Exceder o Esforço é o mais considerado, ou seja a generalidade das pessoas sente-se comprometida em esforçar-se cada vez mais e por outro lado as pessoas estão insatisfeitas com a sua Progressão na Carreira.

Tabela 8 - Compromisso e Satisfação com a Organização por Ramo

		N	Média	Desvio Pedrão	Diferenças Estatísticas Médias
Compromisso Manter como Membro	Marinha	28	3,65	,57	
	Exército	86	3,62	,68	
	Força Aérea	31	3,57	,81	
	GNR	11	3,62	,74	
	Total	156	3,61	,69	
Compromisso com Sucesso	Marinha	28	4,23	,52	
	Exército	86	4,37	,50	
	Força Aérea	31	4,18	,51	
	GNR	11	4,59	,44	
	Total	156	4,32	,51	
Satisfação com Apoio CMDT	Marinha	28	3,17	,58	
	Exército	86	3,21	,89	
	Força Aérea	31	3,18	,89	
	GNR	11	2,91	1,09	
	Total	156	3,18	,86	
Satisfação com Apoio Equipa	Marinha	28	3,59	,57	
	Exército	86	3,53	,59	
	Força Aérea	31	3,70	,56	
	GNR	11	3,70	,71	
	Total	156	3,58	,59	
Satisfação com Progressão Carreira	Marinha	28	2,54	,85	GNR≠FA,E, M
	Exército	86	2,49	,73	
	Força Aérea	31	2,95	1,02	
	GNR	11	3,14	,74	
	Total	156	2,63	,84	



A tabela 8 em que se verifica por ramo o Compromisso e a Satisfação em fazer parte da Organização, apesar da média ser elevada, o desvio mais significativo refere-se à Satisfação com o Progresso na Carreira, esta dimensão é a única abaixo da média (2,63), comparativamente à média das outras dimensões. Verificam-se diferenças relativamente à progressão na carreira entre a GNR e os restantes ramos das FFAA. Portanto, a perceção entre os ramos é que a Marinha, FAP e o Exército estão insatisfeitos com a progressão na Carreira, e que a GNR embora insatisfeita tem uma perceção média.

Todas as outras dimensões estão acima da média, isto quer dizer que de um modo geral todos os ramos têm uma perceção positiva das suas organizações.

Tabela 9 - Compromisso e Satisfação com a Organização por Curso

		N	Média	Desvio Padrão	Diferenças Estatísticas Médias
Compromisso Manter como Membro	CPOS	93	3,51	,73	
	CEMC	26	3,78	,56	
	CPOG	17	3,94	,49	
	Professores	20	3,60	,71	
	Total	156	3,61	,69	
Compromisso com Sucesso	CPOS	93	4,33	,52	
	CEMC	26	4,35	,44	
	CPOG	17	4,41	,48	
	Professores	20	4,20	,59	
	Total	156	4,32	,51	
Satisfação com Apoio CMDT	CPOS	93	3,07	,88	
	CEMC	26	3,25	,82	
	CPOG	17	3,56	,33	
	Professores	20	3,22	1,01	
	Total	156	3,18	,86	
Satisfação com Apoio Equipa	CPOS	93	3,47	,63	
	CEMC	26	3,76	,44	
	CPOG	17	3,68	,29	
	Professores	20	3,81	,63	
	Total	156	3,58	,59	
Satisfação com Progressão Carreira	CPOS	93	2,48	,85	
	CEMC	26	2,85	,69	
	CPOG	17	3,29	,75	
	Professores	20	2,50	,79	
	Total	156	2,63	,84	



Na tabela 9 em que se verifica por curso o Compromisso e a Satisfação em fazer parte da Organização, apesar da média ser elevada, o desvio mais significativo refere-se à Satisfação com o Progresso na Carreira, esta dimensão é a única abaixo da média dentro das dimensões avaliadas. O CPOG é o curso que está sempre acima da média na respetiva dimensão, sendo mais significativa a diferença na Satisfação com a Progressão na Carreira, ou seja os auditores do CPOG consideram estar bastante acima da média na dimensão Satisfação com a Progressão na Carreira, comparativamente aos outros cursos. Os outros cursos e o grupo dos professores têm uma perceção de que a sua Progressão na Carreira é insatisfatória.

Tabela 10 - Correlações

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 – Sistemas Captura Partilha INF	1											
2 - Feedback e Diálogo	,41**	1										
3- Desenvolvimento Visão Sistémica	,44**	,55**	1									
4-Oportunidade Aprendizagem Contínua	,34**	,38**	,51**	1								
5- Colaboração Aprendizagem Equipa	,51**	,53**	,61**	,44**	1							
6- Empowerment	,49**	,53**	,61**	,58**	,61**	1						
7- Estímulo Liderança Estratégica	,49**	,54**	,61**	,60**	,58**	,63**	1					
8- Satisfação com Apoio CMDT	,34**	,46**	,60**	,47**	,50**	,56**	,65**	1				
9- Satisfação com Apoio Equipa	,30**	,36**	,41**	,46**	,44**	,45**	,49**	,63**	1			
10-Satisfação com Progressão Carreira	,12	,24**	,31**	,32**	,30**	,35**	,33**	,38**	,23**	1		
11-Compromisso Manter Membro	,29**	,38**	,60**	,47**	,50**	,48**	,62**	,53**	,46**	,46**	1	
12- Vontade Exceder Esforço	,09	,03	,23**	,13	,03	,11	,22**	,18*	,17*	,12	,34**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Na tabela 10 de correlações poderemos verificar que a correlação onde existam dois asteriscos, essa correlação é significativa a 99% e onde existe um asterisco é significativa a 95% de probabilidade.

Relacionando-se as diferentes dimensões que caracterizam as LO (a vermelho correlações superiores a 50%) entre si verificam-se correlações elevadas entre todas elas. Significa que a força de explicação destas variáveis para o entendimento da Instituição Militar como uma LO é exponenciado pela relação que se estabelecem entres as diferentes variáveis. O valor mais elevado verifica-se entre o Estímulo à Liderança Estratégica e o *Empowerment* (.63), as pessoas que sentem maior Estímulo à Liderança Estratégica são



aqueles a quem lhe é atribuída maior autonomia e responsabilização e vice versa. O *Empowerment* é assim uma variável a ter em conta quando se pretende Estimular a Liderança Estratégica. Verifica-se ainda que o Estímulo à Liderança Estratégica se relaciona com o *Feedback* e Diálogo (.54), com as Oportunidades de Aprendizagem Contínua (.60), com a Colaboração e Aprendizagem em Equipa (.58), com o *Empowerment* (.63) e com o Desenvolvimento da Visão Sistémica (.61). Ou seja para que o Desenvolvimento da Liderança Estratégica aconteça, torna-se necessário apostar em maior *Feedback* e Diálogo ao longo da cadeia de comando e estimulando a aprendizagem em equipa.

Quando se procura perceber o papel de Apoio dos Comandantes (líderes) (a amarelo) na explicação das diferentes dimensões da organização enquanto LO, verifica-se que as pessoas sentem que a organização Estimula mais a Liderança Estratégica (.65), com perceções mais positivas do Desenvolvimento da Visão Sistémica (.60), de maior *Empowerment* (.56), Estímulo à Colaboração para a Aprendizagem em Equipa (.50) e com a Oportunidade de Aprendizagem Contínua (.47), bem como perceções de maior *Feedback* e Diálogo (.46), são aqueles onde a Satisfação com o Apoio do Comandante é elevada, verificando-se também o inverso. Verifica-se assim que os Comandantes (líderes militares) desempenham um papel particularmente importante e relevante para que a instituição seja percecionada como uma LO. Curiosamente a relação mais fraca é apenas com os Sistemas de Captura e Partilha da Informação (.34), dado que se trata de uma variável mais física e estrutural que necessariamente não é associada fortemente com o papel dos comandantes.

Uma correlação interessante é ainda o papel que os comandantes exercem no maior compromisso das pessoas se manterem como membros da organização (.53), contribuindo para que os vínculos afetivos sejam maiores. Como anteriormente apresentado na estatística descritiva, a Satisfação com a Progressão na Carreira é relativamente baixa para a amostra total, ainda assim os indivíduos que têm maior Satisfação para com a Carreira são aqueles que têm maior Satisfação com os seus Comandantes. Daqui se depreende que o papel dos comandantes é importante não apenas no estímulo à LO como também nos vínculos que se estabelecem com a organização bem como com a Satisfação na Carreira.

O compromisso das pessoas se manterem mais vinculadas à organização, ocorrem com aqueles que se sentem mais Estimulados com a Liderança Estratégica (.62) e lhes é proporcionado maior Desenvolvimento da Visão Sistémica (.60).



A Vontade das Pessoas se Excederem no Esforço, ou seja, darem ainda mais de si (amor à camisola), é a variável com as correlações mais baixas, sendo que são aqueles que têm maior compromisso de se manterem como membros (.34), que têm maior percepção sobre o Desenvolvimento da Visão Sistémica (.23) e sobre o Estímulo à Liderança Estratégica (.22). Se se verificar que este dado é caracterizador apenas da realidade dos oficiais que estão no CPOG, poderemos considerar lógica, mas por outro lado altamente preocupante relativamente às camadas mais jovens de oficiais que não estão dispostos a dar mais de si, para além do que é necessário.