



INSTITUTO  
POLITÉCNICO DO PORTO



INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO

## **A Gestão do Conhecimento Integrada nos Processos Empresariais**

**Vera Lúcia da Hora Maia**

Orientadora: Doutora Anabela Mesquita Teixeira Sarmiento

Porto, Agosto 2011



INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO

**Mestrado em Assessoria de Administração**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**A Gestão do Conhecimento Integrada nos Processos Empresariais**

**Vera Lúcia da Hora Maia**

**Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
Assessoria de Administração**

Orientadora: Doutora Anabela Mesquita Teixeira Sarmento

Porto, Agosto 2011



## Resumo

De acordo com Neves (2003), pelo estudo sistemático de comportamentos económicos na transição de século e de milénio, verifica-se que se dá mais importância ao conhecimento como uma vantagem competitiva, sendo valorizadas as capacidades de inovação, de diferenciação, de criação de valor acrescentado e de adaptação à mudança.

O interesse das organizações pelo conhecimento, de acordo com Loureiro (2003), deu-se entre outros factores, pelo facto deste estar ligado à acção, em que um melhor conhecimento pode levar a melhores decisões em diversas áreas, seja marketing, produção, etc., daí as organizações passarem a preocupar-se com a Gestão do Conhecimento.

A realização da minha Dissertação de Mestrado tem como principal motivação, através da análise de um caso prático, avaliar até que ponto determinada empresa está desperta para a Gestão do Conhecimento.

Pela realização de um estudo de caso em uma PME, foi possível verificar se esta empresa valoriza os seus recursos intangíveis e se faz a gestão dos mesmos. Procurou-se, igualmente, fazer a ligação entre a análise do estudo de caso e a revisão da literatura existente. Para esta última, teve-se em atenção as seguintes palavras-chave e combinações de palavras-chave em português e também em inglês:

**Palavras-Chaves:** Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Gestão, Conhecimento Tácito, Conhecimento Explícito, Conhecimento Intangível, Capital Intelectual, Informação, Tecnologia, Desenvolvimento, Acknowledge, Management, Knowledge Management, Knowledge, Information, Technology, Development, Enterprise, Information.

Algumas das bases de dados pesquisadas, entre outras, foram as seguintes:

B-on, Emerald, Knowledge Board, RCAAP, Cloud, Google Académico.



## **Abstract**

Accordingly to Neves (2003), through the systematic study of economic behaviors in the century and millennium transaction, it is possible to verify that it is given more importance to knowledge as a competitive advantage, being appreciated capabilities as innovation, differentiation, creation of improving values and matching the changes.

The organizations interested in knowledge, accordingly to Loureiro (2003), emerged, among other factors, because it was connected to action, that a better knowledge could induce to better decisions in several sectors, such marketing, production, among others, so organizations starts becoming worried with Knowledge Management.

The accomplishment of my mastership dissertation has as principal motivation, through the analysis of a case study, evaluate how much a certain organization is aware of Knowledge Management.

Through the accomplishment of a case study in a medium organization, it was possible to verify if this organization takes in to account its intangible resources and takes care of its management. As well, it was intended, to make a connection between the case study and the reading of the existent literature. For this last mentioned, it was taken in to account the following keywords and keywords combinations in Portuguese and as well in English:

**Keywords:** Knowledge, Knowledge Management, Management, Tacit Knowledge, Explicit Knowledge, Intangible Knowledge, Intellectual Capital, Information, Technology, Development, Acknowledge, Management, Knowledge Management, Knowledge, Information, Technology, Development, Enterprise, Information.

Some of data's platforms searched, between others, were the next ones:  
B-on, Emerald, Knowledge Board, RCAAP, Cloud, Google Académico.

## **Dedicatória**

À minha Irmã

**Marcelina da Hora Maia Ramos**

Aos meus Pais

**Maria da Hora Fontes e Marcelino Ramos Maia**

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus e a Nossa Senhora de Fátima, a quem recorri muitas vezes em horas de aflição e a quem agradei todas as coisas boas que tenho tido.

Agradeço aos meus Pais que me deram vida.

À minha irmã Marcelina que me deu muito amor e esteve sempre ao meu lado. Também aos seus filhos e marido pelo carinho e atenção.

À minha orientadora **Doutora Anabela Mesquita Teixeira Sarmento** pela excelente orientação, pela sua disponibilidade, pelo seu apoio, pela amizade e pela motivação que me deu.

Ao **ISCAP**- Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, pelo ensinamento, conhecimento e pela segurança.

A todos os professores e colegas, que directa ou indirectamente, contribuíram para o aumento do meu conhecimento e para a execução deste Mestrado.

A todos os meus amigos pelo apoio e incentivo que me deram.

## Índice

<i>Resumo</i> .....	iii
<i>Abstract</i> .....	iv
<i>Dedicatória</i> .....	v
<i>Agradecimentos</i> .....	vi
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
1. <i>Introdução</i> .....	2
2. <i>Objectivo desta Dissertação</i> .....	4
3. <i>Questão de Investigação</i> .....	5
4. <i>Enquadramento Teórico e Paradigma de Investigação</i> .....	5
5. <i>Plano de acção da investigação</i> .....	6
6. <i>Metodologia e Modo de Selecção da Amostra</i> .....	7
<b>CAPÍTULO I</b> .....	8
<i>Gestão do Conhecimento</i> .....	8
1. <i>Definição de Conhecimento</i> .....	9
2. <i>Diferenciação do Conhecimento em relação a Dados e Informação</i> .....	13
3. <i>A Gestão do Conhecimento (Knowledge Management)</i> .....	15
4. <i>Os benefícios e obstáculos da Gestão do Conhecimento nas organizações</i> .....	20
<b>CAPÍTULO II</b> .....	24
<i>A Cultura da Empresa e a Gestão do Conhecimento</i> .....	24
1. <i>A Cultura da Empresa</i> .....	25
2. <i>As Tecnologias da Informação nas Empresas e a Gestão do Conhecimento</i> .....	27
<b>CAPÍTULO III</b> .....	32
<i>Estudo de Caso – Componente Empírica</i> .....	32
1. <i>Introdução ao Estudo de Caso – Metodologia e Modo de Selecção da Amostra</i> .....	33
2. <i>Apresentação da Empresa</i> .....	35
3. <i>O Estudo de Caso</i> .....	38
3.1. <i>Questão de Investigação</i> .....	38
3.2. <i>Universo de Pesquisa</i> .....	38
3.3. <i>Apresentação dos Resultados</i> .....	39
3.4. <i>Exposição e Análise dos Dados</i> .....	39
3.5. <i>Conclusão do Estudo de Caso</i> .....	53
3.6. <i>Limitações do Estudo</i> .....	53
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	55
<i>Conclusão e Proposta de Estudos Futuros</i> .....	55
1. <i>Conclusão</i> .....	56
2. <i>Proposta de Estudos Futuros</i> .....	56
<i>Bibliografia</i> .....	58
<i>Apêndice</i> .....	60



INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO

## **A Gestão do Conhecimento Integrada nos Processos Empresariais**

### **INTRODUÇÃO**

## **1. Introdução**

Actualmente, encontramos-nos na sociedade pós-industrial, em que o conhecimento tornou-se o recurso económico mais importante para a competitividade das organizações e dos países. Em oposição às tendências do período industrial, dos séculos XIX e XX, o conhecimento teórico e os serviços baseados no conhecimento tornaram-se os componentes principais de qualquer actividade económica (Eulaks, 2011).

É o homem que transforma os dados em informação e a informação em conhecimento e é o homem que constitui o capital intelectual da organização. O conhecimento existente no homem é um recurso intangível por ser de difícil materialização e, verificando-se actualmente o crescente investimento em capital intangível, constata-se a crescente valorização do homem, em oposto à valorização do capital e máquinas, típico do período industrial.

A compreensão do conhecimento e a capacidade para o gerir são aspectos fundamentais na aferição de uma posição competitiva vantajosa da organização no mercado e na realização do que se propõe conseguir, ou seja, que a mesma continue a crescer, a competir e se torne mais rentável.

O conhecimento existente numa organização não é facilmente negociado ou imitado pela concorrência, uma vez que ele reside no capital humano que lá colabora. Os colaboradores de uma organização, além de serem os detentores de grande parte do conhecimento existente nesta, também o podem gerir como entenderem melhor, porque é algo sobre o qual a organização não tem poder. Mas a organização tem interesse em gerir esse conhecimento existente nos seus colaboradores, para que o mesmo possa ser utilizado em proveito da mesma. Isto contribui para o surgimento da Gestão do Conhecimento.

A Gestão do Conhecimento pode ajudar a colocar a organização numa posição vantajosa de competitividade. De acordo com Sousa (2000), a Gestão do Conhecimento baseia-se no pressuposto de que “conhecimento é poder”, poder para criar laços mais apertados com os clientes, para analisar a informação e utilizá-la correctamente em novas situações. O desenvolvimento e a disseminação das tecnologias criaram novas condições para a gestão,

pois estas vieram facilitar a análise, tratamento e síntese da informação e a sua conversão em conhecimento útil para a organização. Para além disso, as tecnologias permitem a ligação em tempo real a qualquer parte do mundo, porque são ferramentas que permitem às organizações a disseminação e partilha activa dos conhecimentos.

Actualmente a gestão das organizações, de acordo com Sousa (2000), versa mais sobre a capacidade de fazer a diferença no mercado com vista ao estabelecimento de relações de parceria com os clientes e fornecedores e, para isso, a capacidade e conhecimento dos seus colaboradores são necessárias para que a organização alcance os seus objectivos. O conhecimento dos colaboradores, ao ser gerido, proporciona às organizações a potencialização dos activos existentes ou seja, se a Gestão do Conhecimento for eficaz vai traduzir-se numa melhoria da tomada de decisão facilitando a personalização das soluções para os clientes. Cada vez mais é necessário personalizar o serviço prestado ao cliente, para que a organização possa marcar a diferença em relação à concorrência, num mercado em constante mutação. Sendo assim, os funcionários que tiverem os conhecimentos e que vão poder usá-los para a prestação de um melhor serviço ao cliente, são de vital importância para a organização porque para se angariar negócios, são também necessários funcionários com características específicas e com conhecimentos alargados e habilidades pessoais de interacção com os seus clientes ou potenciais clientes. As crescentes exigências dos clientes, impulsionam o interesse das organizações na Gestão do Conhecimento como forma de a organização fazer face a esta nova realidade.

A gestão eficaz dos conhecimentos proporciona à organização a potencialização dos activos existentes, torna a organização mais horizontal, ou seja, não existe um distanciamento tão grande entre os níveis hierárquicos, recompensa os colaboradores que directamente intervêm na tomada de decisões e torna os produtos da organização mais apetecidos pelos clientes (Sousa, 2000).

A Gestão do Conhecimento vai proporcionar as condições para que o conhecimento existente nos colaboradores seja absorvido e utilizado em proveito da organização, ou seja, o objectivo da Gestão do Conhecimento é apreender e promover os activos intangíveis e apurar o seu valor real para a organização. As iniciativas da Gestão do Conhecimento devem identificar os activos intangíveis da organização e, dentro do possível, converter conhecimento pessoal em

conhecimento organizacional. Estes processos organizacionais poderão passar por políticas internas de motivação à partilha e registo do conhecimento individual, também podem ser na forma de recompensa dos colaboradores que directamente intervêm nos processos de gestão e tornam os produtos mais apetecidos pelos clientes. A organização, ao criar abertura a que os seus colaboradores apliquem os seus próprios conhecimentos e experiências, vai beneficiar de um potencial humano, que contribuirá para o singrar da organização num mercado de mudanças tão rápidas. Perante o exposto, podemos dizer que a Gestão do Conhecimento poderá ser vista como um processo que aumenta o valor e a acessibilidade do capital do conhecimento da organização, para alcançar a maior eficácia nos negócios (Loureiro, 2003).

No contexto económico actual, algumas dúvidas prendem-se com questões sobre se as organizações têm a noção da importância da Gestão do Conhecimento. Esta questão justifica a realização de um estudo de caso, caracterizado por ser uma estratégia de pesquisa abrangente, permitindo analisar questões particulares sobre a Gestão do Conhecimento como, por exemplo, identificar os factores organizacionais que contribuem para a existência ou falta da Gestão do Conhecimento numa determinada organização e saber se a mesma organização reconhece a Gestão do Conhecimento como um factor importante na obtenção de competitividade.

## **2. Objectivo desta Dissertação**

Esta investigação situa-se na área da Gestão do Conhecimento nas organizações e versa a análise da importância da gestão dos recursos intangíveis nas empresas. Pretende-se fazer um estudo de caso no Departamento Técnico de uma média empresa e verificar se existe na mesma o desenvolvimento de um ambiente de trabalho no qual os colaboradores sejam encorajados a pensar proactivamente e a aplicar a sua criatividade na solução de problemas e na melhoria contínua. Também pretende-se apurar se a empresa identifica e gere o conhecimento existente nos seus colaboradores.

O objectivo desta Dissertação de Mestrado é, tendo em conta a importância da Gestão do Conhecimento para a competitividade organizacional, analisar se uma organização que será objecto de estudo, designada por ALFA (nome fictício), gere o seu Conhecimento, identificando os factores organizacionais que contribuem para a existência ou não dessa

Gestão do Conhecimento. A escolha desta organização prende-se com o facto dela ter características que indiciam a possibilidade da existência de Gestão do Conhecimento, tais como, promovem os processos de geração de conhecimentos disponibilizando aos seus colaboradores ferramentas, tecnologias e suporte organizacional adequado ao desenvolvimento dos mesmos.

### **3. Questão de Investigação**

A questão de investigação é:

- Será que a empresa ALFA faz Gestão do Conhecimento?

Adicionalmente pretende-se identificar, tal como já referido, que elementos organizacionais potenciam ou obstaculizam essa mesma Gestão do Conhecimento.

### **4. Enquadramento Teórico e Paradigma de Investigação**

Num contexto de mudanças rápidas e profundas, a vantagem competitiva assenta basicamente nos recursos e competências internas dos colaboradores de uma organização, que permitem à organização oferecer produtos e serviços específicos que distinguem as organizações entre si. O conhecimento na organização é um recurso estratégico e, por esta razão, a sua gestão é importante e não pode estar desligada da estratégia da organização.

Actualmente o grande diferencial competitivo entre as organizações passou a ser o trabalhador intelectual, que contribui para o alcance dos objectivos das organizações. É a grande mudança no formato das relações de trabalho, onde o indivíduo deixa de ser um mero recurso dentro das organizações e pode vir a representar um elemento importante dentro das estratégias globais destas (Serrano e Fialho, 2003).

Factores como a globalização, as mudanças rápidas nos mercados, a concorrência feroz, o avanço muito rápido das tecnologias e as crescentes exigências dos clientes, entre outros,

impulsionam o interesse na Gestão do Conhecimento como forma de a organização fazer face a esta nova realidade.

Os gestores das organizações, ao darem menos ênfase às infra-estruturas e ao tornarem-se utilizadores efectivos de conhecimento, influenciam positivamente as perspectivas de longo prazo de uma organização, gerando conhecimento e proporcionando uma rentabilidade de forma sustentada (Loureiro, 2003). Ou seja, estes gestores, ao serem menos rígidos quanto às normas hierárquicas e de procedimentos e, por outro lado, se facilitarem e incentivarem a iniciativa e a inovação por parte dos colaboradores, terão a oportunidade de acederem ao conhecimento individual destes colaboradores. A organização munida do conhecimento dos seus colaboradores ficará mais preparada para enfrentar o futuro.

## **5. Plano de acção da investigação**

Para a realização desta Dissertação de Mestrado recorreu-se à consulta de bibliografia disponível sobre o tema. Também se procedeu à análise de diversos artigos disponíveis em revistas e jornais.

Para a revisão da literatura teve-se em atenção as seguintes palavras-chave e suas combinações em português e também em inglês: Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Gestão, Conhecimento Tácito, Conhecimento Explícito, Conhecimento Intangível, Capital Intelectual, Informação, Tecnologia, Desenvolvimento, Acknowledge, Management, Knowledge Management, Knowledge, Information, Technology, Development, Enterprise, Information.

Algumas das bases de dados pesquisadas, entre outras, foram as seguintes:

B-on, Emerald, Knowledge Board, RCAAP, Cloud, Google Académico

Após a revisão da literatura, como trabalho empírico foi realizado um estudo de caso para verificar se numa PME se faz Gestão do Conhecimento e quais os factores organizacionais, que contribuem para a existência ou não dessa Gestão do Conhecimento. Também se

pretendeu apurar se esta empresa está consciente de que a Gestão do Conhecimento lhe proporciona, ou poderá proporcionar, uma vantagem competitiva.

## **6. Metodologia e Modo de Selecção da Amostra**

Para responder à questão de investigação, concluiu-se ser adequado recorrer a um estudo de caso, utilizando uma metodologia qualitativa porque, entre outros factores, esta permite a avaliação das características do ambiente organizacional e em que as informações obtidas e a interpretação dos fenómenos e atribuição dos significados não podem ser quantificados. O pesquisador é um instrumento fundamental cuidando por ter uma visão mais abrangente da situação. O método de recolha de dados consistiu numa entrevista semi-estruturada porque pretendeu-se explorar as opiniões dos colaboradores obtendo-se o máximo de informação possível, evitando-se respostas curtas e sucintas. Na entrevista utilizou-se um guião, que se encontra no Apêndice I, que serviu de eixo orientador ao desenvolvimento da entrevista. As questões no guião reflectem as revisões feitas na literatura sobre o assunto, estabelecendo a prioridade sobre as informações relevantes. Os factores que condicionaram esta escolha estão devidamente explicados no capítulo IV- Metodologia e Modo de Secção da Amostra.

A empresa seleccionada para este estudo de caso foi uma PME, designada por ALFA (nome fictício).

Quanto à estrutura desta dissertação, a mesma é composta pela introdução seguida do desenvolvimento. O desenvolvimento tem a parte da revisão da literatura, assim como algumas definições importantes. Segue-se a apresentação de um estudo de caso de uma PME. O estudo de caso desta PME começa pela apresentação da empresa, seguida da exposição dos dados recolhidos na realização de entrevistas a um grupo de colaboradores seleccionados. Para fechar o estudo de caso, analisaram-se as entrevistas e posteriormente fez-se a integração do estudo de caso com a literatura, relacionando os dois. Depois segue-se a conclusão, baseada no estudo da literatura disponível, na análise das entrevistas aos colaboradores da PME e na análise do contexto de todo o estudo.



INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO

## **A Gestão do Conhecimento Integrada nos Processos Empresariais**

### **CAPÍTULO I**

#### **Gestão do Conhecimento**

## 1. Definição de Conhecimento

Numa organização, a natureza do conhecimento é diferente da natureza dos activos tradicionais, ou seja, da terra, da mão-de-obra, das máquinas, do capital etc. O conhecimento não é tangível, enquanto os outros activos referidos, o são. É difícil verificar a forma como o conhecimento opera em cada organização e também o valor que ele acrescenta não é facilmente quantificável.

É preciso que o conhecimento possa ser colocado em prática, pois são as acções provenientes da aplicação do conhecimento que criarão as soluções para os problemas ou desafios que as organizações enfrentam. Também, as organizações devem criar as condições adequadas e os incentivos, que permitam o desenvolvimento de novas capacidades e competências no pessoal bem como a geração e a partilha do conhecimento.

Para Serrano e Fialho (2003), o conhecimento colectivo já é reconhecido como uma competência fundamental para as organizações e baseia-se nas capacidades e nas experiências individuais em relação ao trabalho realizado. Ao reunir o conhecimento individual dos colaboradores, ou seja, ao estimular os indivíduos a trocarem e a partilharem com os restantes colaboradores as suas experiências individuais e conhecimentos, reforçará as competências dos elementos envolvidos e vai proporcionar o conhecimento colectivo, a constituição de equipas de trabalho, promover a transformação do saber tácito existente na cabeça e nos comportamentos das pessoas em algo palpável e transferi-lo entre os interessados, o que se tornará num conjunto de conhecimentos que vai ser utilizado pelas organizações.

É necessário colocar o conhecimento, como uma actividade central da organização e deixá-lo acessível para quem dele precise no interior da mesma. O uso do conhecimento pelos profissionais tem sido referido continuamente como um factor estratégico de sucesso (Serrano e Fialho 2003). Actualmente, as organizações são mais globais, dispõem de mais informação e tecnologia e o facto de o conhecimento poder ser tão rapidamente transmitido e partilhado, sem barreiras geográficas, leva a que sejam levadas em consideração as implicações da sua utilização nos negócios. Assim como, “as organizações saudáveis geram e usam o conhecimento. À medida que interagem com os seus ambientes, absorvem informações,

transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com as suas experiências, valores e regras internas” (Loureiro, 2003, p.75).

A componente humana da organização, como os grupos de indivíduos que se reúnem para a resolução de problemas, trocas de ideias e auxílio mútuo, são considerados conhecimento tácito da organização em oposição ao conhecimento explícito ou formal, como o que está presente nos documentos e sistemas de informação (Halal, 1998).

De acordo com Brooking (1996), citado por Sousa (2000), existem dois tipos de conhecimento, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números e partilhado na forma de dados, fórmulas científicas, especificações de produtos, manuais, princípios universais, e assim por diante. Esse tipo de conhecimento pode ser facilmente transmitido entre os indivíduos, de maneira formal e sistemática.

Para Loureiro (2003), o conhecimento explícito pode ser facilmente identificado, articulado, capturado, partilhado e aplicado. É produzido através de dados recolhidos e informação armazenada. Para Sousa (2000, p.29) “o conhecimento explícito existe fisicamente inscrito num suporte acessível que pode ser corrigido, actualizado e partilhado dentro da organização”.

O conhecimento tácito existe nos indivíduos e pode ser utilizado por outros mas é difícil de formalizar porque, de acordo com Brooking (1996), citado por Sousa (2000), os seus detentores não estão, por vezes, cientes da sua posse ou não o sabem retransmitir. O conhecimento tácito é altamente pessoal, sendo difícil de comunicar ou partilhar com outras pessoas, ou seja, não é facilmente visível e exprimível. Percepções subjectivas, intuições e palpites enquadram-se nessa categoria de conhecimento. Além disso, o conhecimento tácito está profundamente enraizado na acção de um indivíduo e experiência, bem como nos seus ideais, valores e emoções (Loureiro, 2003).

Sousa (2000), refere que o conhecimento tácito representa aquele que embora não esteja formalizado em suporte documental ou informático, existe em cada um dos colaboradores da organização.

O conhecimento evolui e pode ser transformado de tácito em explícito, ficando assim disponível e acessível, pelo que as organizações deverão promover a transformação do conhecimento tácito existente na cabeça e nos comportamentos das pessoas em algo materializável. Para Nonaka e Takeuchi (1997), citado por Loureiro (2003), o conhecimento humano cria-se e expande-se através do desenvolvimento das interações sociais entre o conhecimento tácito e explícito, pelo que a organização deverá criar as condições necessárias à conversão gradual do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Uma das formas possíveis de dinamização dos conhecimentos dentro de uma organização poderá passar pela criação de grupos de trabalho reunidos para a análise de um problema específico, permitindo a catalisação dos conhecimentos de cada um dos envolvidos. Aqui entra a Gestão do Conhecimento que estará atenta que a conjugação de diferentes experiências e vivências profissionais, estilos, perspectivas e ideias resulte como algo positivo, legitimando o resultado final do trabalho e que o conhecimento tácito dos colaboradores seja partilhado entre os elementos do grupo.

A Gestão do Conhecimento abrange os conhecimentos explícitos, como é o caso dos suportes e dispositivos de informação com acesso por parte de todos, assim como os conhecimentos tácitos, ou seja, o conhecimento que as pessoas têm individualmente, como as suas experiências que não estão registadas em qualquer lado, residindo apenas na memória individual de cada membro da organização (Neves, 2003).

Na obra de Nonaka e Takeuchi (1997), citado por Loureiro (2003), identificam-se quatro modos de criação de conhecimento através da interação entre o conhecimento tácito e explícito:

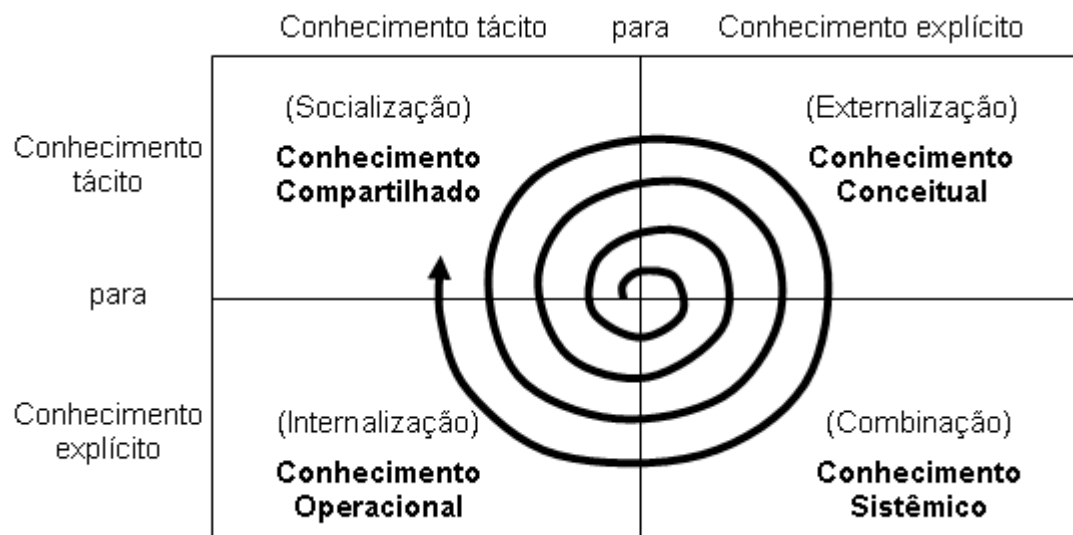
- O processo de Externalização, que trata da conversão do conhecimento tácito em explícito, ou seja o “processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáfora, analogias, conceitos, hipóteses e modelos” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 71).

- O processo de Internalização, que trata da conversão do conhecimento explícito em tácito, ou seja os “processos de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 77).

- A Combinação, que trata da conversão do conhecimento explícito em explícito, ou seja o “processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 75). A troca de conhecimento entre indivíduos ocorre por meio de documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas. Muitas vezes a informação de muitas fontes diferentes é sintetizada num relatório, como acontece por exemplo quando um gestor de uma empresa reúne diversa informação da empresa e a apresenta na forma de um relatório.

- A Socialização, que trata da conversão do conhecimento tácito em tácito, ou seja o “processo de partilha de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 69).

**Figura 1: Modos de Conversão do Conhecimento**



**Fonte:** Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995; p. 80-81)

Para Loureiro (2003), o conhecimento tácito está patente na experiência humana e nos contextos sociais pelo que, para geri-lo bem, deve-se prestar atenção às pessoas e às culturas,

às estruturas organizacionais e às tecnologias, sob o ponto de vista do seu uso e partilha. Sendo assim, a organização deve promover o contexto para a criação do conhecimento organizacional, assim como a criação e actualização dos conhecimentos a nível individual. O conhecimento não se degrada nem perde valor, mas é reestruturado à medida que é utilizado. A autonomia concedida aos indivíduos na organização possibilita que se sintam motivados para a partilha do conhecimento. Do mesmo modo, também os meios informáticos podem ser promotores da partilha do conhecimento, porque facilitam a análise, tratamento e síntese da informação e a sua conversão em conhecimento útil para a organização e, por outro lado, permite a sua acessibilidade a um número quase infinito de destinatários. Os meios informáticos facilitam que novos conhecimentos sejam rapidamente criados e transmitidos.

## **2. Diferenciação do Conhecimento em relação a Dados e Informação**

De acordo com Loureiro (2003), dados, informação e conhecimento não são sinónimos. O conhecimento existe nas pessoas, faz parte da complexidade e dos imprevistos humanos e como a organização não pode criar conhecimento por si mesma, o conhecimento dos indivíduos é a base da criação do conhecimento organizacional, que será usado para obter resultados em termos de produtividade e inovação para a organização.

Dados são um “conjunto de factos discretos e objectivos relativos a acontecimentos. Num contexto organizacional, os dados são descritos como registos estruturados de transacções” (Loureiro, 2003, p.25). De acordo com Serrano e Fialho (2003), os dados consistem em simples observações sobre o estado do mundo, facilmente estruturados, transferíveis e obtidos nas máquinas. Também são frequentemente quantificados.

A informação é uma “mensagem, geralmente na forma de um documento ou numa comunicação audível ou visível. Como qualquer mensagem, tem um emissor e um receptor e a informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo” (Loureiro, 2003, p.26). A informação representa um “conjunto de dados ou factos sobre uma determinada matéria num determinado momento histórico. Neste contexto, a informação representa matéria-prima a partir da qual se poderá formular o conhecimento” (Sousa, 2000, p.25). Ainda quanto à informação Serrano e Fialho (2003), referem que esta é constituída por dados dotados de relevância e propósito, sendo específica de um determinado contexto. A

informação exige um consenso em relação ao seu significado. A informação, ao contrário de outros recursos, altera-se constantemente.

As organizações devem democratizar a informação, ou seja, as informações não devem estar centradas nos órgãos de gestão ou num número restrito de pessoas, porque os profissionais precisam de informação para realizarem correctamente as suas tarefas, para estarem actualizados em relação aos assuntos, para poderem fazer frente à concorrência entre muitos outros aspectos.

Sem informação não há conhecimento, que por sua vez envolve a compreensão de como algo funciona, de como algo deve ser tratado, das melhores opções de como tratar determinado assunto e mesmo, sem informação torna-se muito difícil aprender ou desenvolver os conhecimentos já existentes. Os trabalhadores devem estar capacitados para identificar e trabalhar a informação transformando-a em conhecimento. Para isso as organizações devem, através dos seus gestores, flexibilizar a transmissão da informação, a qual vai proporcionar a criação e partilha do conhecimento.

O conhecimento é atributo exclusivo dos seres humanos, embora as empresas proporcionem meios de geração, multiplicação e, principalmente, justificação do uso do conhecimento em produtos e serviços desejáveis pelas sociedades. Para Serrano e Fialho (2003), o conhecimento trata da interpretação, reflexão e síntese dos dados e da informação, algo de difícil estruturação, de difícil captura pelas máquinas e de difícil transferência.

À organização cabe fornecer o contexto fecundo para as actividades dos indivíduos de forma a facilitar a criação, disseminação, retenção e aplicação dos conhecimentos, a fim de enriquecer a organização como um todo e o ambiente em que ela se insere (Loureiro, 2003).

Enquanto o conhecimento é algo que existe nas pessoas criado e influenciado pelas experiências das pessoas e contextos em que essas experiências se proporcionaram, os dados são algo objectivo, relativo a determinada situação ou acontecimento, como um registo e, a informação será mais como uma mensagem que pretende chegar a um receptor com determinado objectivo.

### **3. A Gestão do Conhecimento (Knowledge Management)**

Na era da industrialização as organizações tinham de lidar com as alterações a nível dos factores de produção. A preocupação principal era a produção em grande escala com os menores recursos possíveis. Na sequência de uma série de descobertas tecnológicas fundamentais, as máquinas foram melhoradas e o investimento em máquinas era um factor relevante. No início do século XX a produção em larga escala atinge o seu auge e a mão-de-obra tornou-se no bem mais valioso dos industriais. No século XXI as vagas de inovação tecnológica afectaram a forma como se trabalhava, começa-se a ver os negócios a uma escala internacional e o conhecimento passa a ser agora um factor que marca a diferença; sempre existiu mas agora passa a ser mais valorizado (Serrano *et al.*, 2004).

As estruturas tradicionais da era industrial eram muito burocráticas, concentradas na produção, caracterizadas por terem estruturas pesadas, em que os funcionários tinham de seguir procedimentos rígidos, não criando abertura à expressão da opinião dos seus funcionários, que antes de poderem tomar uma decisão em relação ao seu trabalho, tinham de obter a autorização dos níveis superiores. Também a gestão das organizações não estava atenta ao que o conhecimento poderia proporcionar-lhes. Este tipo de estrutura não é apropriado para os desafios de negócio que enfrentamos hoje, ou seja, organizações focadas no cliente, em que os funcionários têm mais liberdade e autonomia para actuarem de acordo com a sua experiência e conhecimento, na melhoria contínua da sua actividade e no que devem fazer com o conhecimento de que dispõem. As organizações devem evoluir para aceitar que o sucesso dos negócios é alcançado por quem tem o conhecimento ou que o dominam de modo mais eficaz e não especificamente pelas organizações mais poderosas financeiramente (Teixeira, 2005).

A era industrial caracterizava-se por se centrar na força e trabalho humano, em que os bens eram tangíveis, tais como as máquinas, as matérias-primas, onde existia uma estrutura hierarquizada e burocrática constituída por sistemas fechados, onde a chefia é que tomava as decisões e onde o capital era a principal preocupação. Na era actual, chamada de era da informação e conhecimento, valorizam-se os bens intangíveis, como o conhecimento dos seus trabalhadores, a diversidade, a criatividade e a iniciativa. Verifica-se uma maior flexibilidade entre os diferentes níveis hierárquicos onde as decisões são tomadas em conjunto e, onde o

conhecimento é um dos bens mais importantes da empresa, e onde a preocupação principal é tirar partido do mesmo e retê-lo. A globalização dos mercados e consequente exigência de actuação num mundo cada vez mais competitivo e internacionalizado, torna os desafios maiores e mais exigentes. Mudanças sempre existiram, porém, actualmente, as mudanças são constantes e ocorrem de forma cada vez mais rápida. As organizações necessitam de rapidamente ajustar-se a estes novos tempos, sob pena de perderem competitividade e de serem eliminadas pela concorrência.

Como atrás referido, vivemos numa nova era baseada no fácil acesso à informação e a sua transformação em conhecimento. Com o desenvolvimento das tecnologias da informação, as organizações evoluem no sentido de uma maior flexibilização em que o trabalho fará mais apelo à inteligência. A evolução do contexto económico faz com que as organizações se deparem com novas complexidades e a elas tenham de se adaptar. De acordo com Serrano *et al.*, (2004), hoje em dia, uma boa prática de gestão de uma organização deve considerar de forma relevante a gestão das pessoas, a liderança, a sua cultura e os sistemas de informação e comunicação.

O grande diferencial competitivo entre as organizações passou a ser os seus funcionários, ou seja, mais do que o investimento nas máquinas, hoje em dia o investimento nos conhecimentos dos seus trabalhadores são uma maior garantia de sucesso no mercado. Já não é a produção em massa de produtos que poderá conquistar a concorrência, mas será mais a forma como esses produtos são colocados no mercado, fruto das ideias criativas dos funcionários de uma organização e o trabalhador será a ponte para o alcance dos objectivos. É a grande mudança no formato das relações de trabalho, onde o indivíduo deixa de ser um mero recurso dentro das organizações e pode vir a representar um elemento importante dentro das estratégias globais (Serrano e Fialho, 2003).

Para se aceder ao conhecimento, é necessário ter-se trabalhadores capacitados que tenham visão para o negócio e pleno domínio nas suas áreas de actuação, capazes de facilitar e motivar disseminação da informação pela organização gerando lucros. A organização precisa de estar preparada para a gestão do conhecimento e isso passa, necessariamente, pela mudança cultural e investimentos tecnológicos, mais à frente referidos. A Gestão do

Conhecimento é importante para as organizações porque vai permitir-lhes gerir o conhecimento colectivo dos seus trabalhadores, que é o seu activo mais importante.

De acordo com Loureiro (2003), não existe uma definição científica consensual de Gestão do Conhecimento. A Gestão do Conhecimento envolve acções de gestão a nível da criação, captura, sínteses, partilha e aplicação da inteligência colectiva da organização, em que o conhecimento está enraizado na experiência humana e no contexto social. Por isso geri-lo bem significa prestar atenção às pessoas, à cultura e à estrutura organizacional, bem como à tecnologia fundamental para a partilha e uso do conhecimento nas grandes organizações.

A Gestão do Conhecimento nas organizações passa necessariamente pela análise e compreensão das características e necessidades do mercado. Para fazer face ao mercado, é muito importante que as organizações usem o conhecimento que têm e que as destacam das outras, possibilitando-lhes serem competitivas de uma forma sustentada e duradoura. Obter informação sobre os mercados, inovações tecnológicas e concorrentes é essencial para a sobrevivência de uma organização, a qual deve fazer a gestão da informação, ou seja, seleccionar a informação que é realmente importante e que vai gerar novo conhecimento (Serrano *et al.*, 2004).

As organizações são meios eficientes quanto mais o conhecimento é criado e transferido, pelo que devem tornar o conhecimento aplicável e permitir gerar novo conhecimento. Sendo assim, as organizações devem criar o clima organizacional que proporcione que o conhecimento individual dos colaboradores se transforme em conhecimento colectivo, da organização. O conhecimento colectivo é mais facilmente protegido pela organização porque a eficiência da mesma depende de quão bem o conhecimento criado por indivíduos possa ser assimilado para proveito do grupo, sendo partilhado e reutilizado por outros. A criação e transferência de conhecimento devem estar associadas ao desenvolvimento das competências estratégicas definidas pela organização (Serrano e Fialho, 2003).

De acordo com Loureiro (2003), para a produção do conhecimento deve saber-se se a organização desenvolve processos de construção de conhecimento a partir de iniciativas e competências individuais ou se promove a construção do conhecimento numa base social, com a partilha de conhecimento entre as pessoas. No primeiro caso, o conhecimento perde-se

quando o indivíduo deixa a organização porque o conhecimento não foi partilhado e não faz parte da memória da organização. No segundo caso, dá-se relevância ao registo público do conhecimento, o qual permanece na organização mesmo que haja substituição ou mobilidade dos seus membros.

O conhecimento pode ser transmitido, utilizando-se os canais formais, ou seja, o sistema de informação documental como memorandos, relatórios e registos de procedimentos mas pode igualmente ser partilhado e difundido através de conversas casuais na empresa. Hoje em dia, as empresas estão receptivas a que os seus funcionários se relacionem. Muitas vezes é durante os contactos informais, quando as pessoas se cruzam pela empresa, que são partilhadas informações que vão proporcionar uma melhor execução de determinado trabalho, o que faz com que a empresa também obtenha benefícios.

Serrano *et.al.* (2004), expõem que, da mesma forma que as pessoas estão distribuídas por toda a organização, também o seu conhecimento e capacidades estão. Ou seja, o trabalhador como propulsor do alcance dos objectivos da organização, está disperso pelos vários departamentos da empresa, o mesmo acontecendo com o seu conhecimento, tornando-se necessário que a empresa possa reunir e ampliar o conhecimento disperso.

A melhor forma de transferir conhecimento numa organização de forma eficiente é ligar as pessoas e deixar que elas conversem entre si, evitando-se o que na maior parte das vezes acontece, em que as organizações isolam as pessoas brilhantes ou sobrecarregam-nas com trabalho deixando-lhes pouco tempo para pensar e conversar (Loureiro, 2003).

Para Neves (2004), citando Loureiro (2003), os objectivos da Gestão do Conhecimento nas organizações são criar um repositório de conhecimento que contenha conhecimento externo, conhecimento interno estruturado e conhecimento interno informal, melhorar o acesso ao conhecimento, desenvolver um ambiente e uma cultura organizacional que estimule os processos do conhecimento, gerir o conhecimento como um recurso mensurável, suportar a inovação, captar experiências para as poder disponibilizar, facilitar a procura e reutilização de fontes de conhecimento, incentivar a colaboração, partilha de conhecimento e aprendizagem contínua, melhorar a qualidade da tomada de decisão e compreender o valor dos activos intelectuais.

O papel da gestão nas organizações torna-se mais amplo, definindo campos de conhecimento, no qual os funcionários das organizações devem utilizar o que aprenderam na definição de projectos mais difíceis e, facilitando a criação de culturas organizacionais voltadas para a inovação, aprendizagem contínua e comprometidas a longo prazo com os objectivos da organização e com a melhoria de todas as suas áreas. Como seguimento disso, constata-se a emergência de novas estruturas organizacionais, menos focadas nas máquinas, na produção em massa, menos burocráticas, onde os funcionários têm liberdade para expressarem as suas ideias e inovarem, onde as decisões não são concentradas nos níveis hierárquicos superiores mas em quem tem o conhecimento.

“A Gestão é a decisão consciente e sistemática sobre a melhor forma de utilizar recursos escassos, num ambiente de incerteza, para alcançar melhorias duradouras no desempenho de uma organização” (Kluge *et al.*, 2002). A gestão tenta reunir de forma eficiente os elementos que poderão levar à tomada de decisões de forma rápida e eficaz, desenvolvendo as acções necessárias que garantam a sobrevivência em mercados fortemente competitivos, conseguindo a fidelização do cliente e a qualidade de produto e serviço prestado.

O mercado, a importância da inteligência competitiva e da rede de contactos com especialistas, assim como o ambiente interno, nomeadamente a questão cultural da organização, a implantação de novos processos ou mudanças organizacionais constituem um contexto bastante abrangente, no processo da Gestão do Conhecimento (Serrano e Fialho, 2003).

Como atrás referido, no actual ambiente onde as vantagens competitivas precisam de ser permanentemente reinventadas, surge a necessidade de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas de gestão. O conhecimento dos colaboradores de uma organização vão proporcionar novidades, reinventar produtos e serviços, desenvolver novas competências, testar ideias diferentes e procurar constantemente novos desafios que vão fazer a organização singrar nesse mesmo mercado. O conhecimento é um factor de diferenciação que contribuiu para a capacidade de gerir aspectos importantes para a posição da organização para que esta se torne mais rentável.

A Gestão do Conhecimento vai para além da estrutura de uma empresa, para além das hierarquias criadas e da utilização aleatória das tecnologias da informação disponíveis. Para a Gestão do Conhecimento a organização deve ter em atenção o apoio ao desenvolvimento individual dos seus colaboradores e recompensar essas contribuições. A aprendizagem permanente do seu pessoal envolve sensibilidade e consciência, em relação ao ambiente estratégico em que a organização opera e à sua visão estratégica, à evolução permanente de atitudes e crenças, à cultura e o desenvolvimento de capacidades e conhecimentos, ou seja, a chamada Gestão do Conhecimento (Teixeira, 2005).

De acordo com Serrano e Fialho (2003), os sistemas de Gestão do Conhecimento têm como objectivo geral, apoiar as organizações na obtenção de uma vantagem competitiva sustentável e, como objectivo específico, identificar ameaças, reduzir tempos de reacção, melhorar o planeamento e a gestão estratégica, apoiar na tomada de decisões e gerar esforços de inovação e desenvolvimento de novos produtos. Para estes mesmos autores, a Gestão do Conhecimento assume, cada vez mais, uma relevância significativa, devido à crescente importância dos factores intangíveis, como a informação, formação, saber fazer, cultura, assim como factores de competitividade, mas também, por outro lado, a homogeneização dos factores do meio envolvente, como o mercado.

#### **4. Os benefícios e obstáculos da Gestão do Conhecimento nas organizações**

O mais importante da aplicação do conhecimento nos negócios, é o ganho de vantagens competitivas, o desenvolvimento de novos produtos e serviços e a identificação de novos mercados (Loureiro, 2003). O conhecimento deve ser gerido, sendo alguns dos resultados benéficos proporcionados pela Gestão do Conhecimento a capacidade de adaptação a novas situações com sucesso, o aproveitamento de novas oportunidades de mercado e a adesão mais flexível e receptiva às novidades que vão surgindo (Kluge *et al.*, 2002).

De acordo com Loureiro (2003), a Gestão do Conhecimento está baseada na ideia de que este proporciona os seguintes benefícios:

- Criar laços mais estreitos com o cliente;

- Analisar a informação colectiva e aplicá-la em novas utilizações;
- Criar procedimentos que facilitem aos elementos humanos aceder e aplicar informação para captar novos mercados;
- Desenvolver e distribuir produtos/serviços para esses novos mercados de uma forma mais rápida e mais eficaz que a concorrência.

Por outro lado, o principal obstáculo a uma gestão eficaz do conhecimento, segundo Serrano e Fialho (2003), é a falta de uma cultura organizacional que suporte, valorize e recompense a partilha de ideias, de informação e de conhecimento e, por conseguinte, não possibilite a aprendizagem permanente dos colaboradores, com a mesma intensidade da criação do novo conhecimento.

A Gestão do Conhecimento, de acordo Neves (2004), citando Loureiro (2003), depara-se com os seguintes obstáculos:

- Cultura organizacional, ou seja a cultura existente na organização e seguida pelos seus colaboradores;

O tipo de cultura poderá ser um obstáculo à Gestão do Conhecimento, porque quando uma organização tem uma cultura que não incentiva a iniciativa e a criatividade dos seus funcionários, dificilmente terá acesso aos conhecimentos dos mesmos, podendo assim geri-los em seu benefício. Muitas vezes os gestores das empresas não valorizam os conhecimentos e experiência dos seus funcionários, pelo que não têm a noção da capacidade e qualidades dos mesmos, tornando-se assim pouco frequente tirar benefício desse conhecimento.

- Avaliação do conhecimento, ou seja, avaliar tanto o valor da informação existente nos repositórios de conhecimento, como a que se encontra nos colaboradores;

O valor dos repositórios emerge quando os mesmos representam conhecimento e não apenas informação. Os repositórios do conhecimento são instrumentos importantes para a gestão de uma organização. Os próprios colaboradores da empresa são repositórios do conhecimento,

eles estão munidos de experiência e de habilidades próprias para a interpretação da informação relevante que recebem e, posterior transformação da mesma em conhecimento válido, que vai ser usado na realização das suas tarefas. Perante uma discussão antiga sobre, se o que está nos repositórios é conhecimento ou informação, podemos em síntese considerar que estes repositórios estão munidos de conhecimento, que não é mais que uma interpretação da informação que foi transformada em conhecimento, sob várias representações dependendo do indivíduo que a recebeu. A Gestão do Conhecimento e a prática de agregar valor à informação, transformam estes repositórios do conhecimento em algo muito importante para a gestão nas organizações.

- Processamento do conhecimento, se a organização proporciona a fácil transmissão do conhecimento dentro dela;

Isto acontece quando a empresa, apesar de estar consciente da importância do conhecimento que os seus funcionários têm, não tem procedimentos no sentido de passar esse conhecimento tácito a explícito e do acesso de todos.

- Ausência de um líder de conhecimento, que faça a gestão e proporcione a propagação do conhecimento;

- A existência de factores que dificultam a partilha de conhecimento entre os indivíduos, tais como:

- falta de confiança mútua;
- existência de diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência;
- falta de tempo e locais de encontro;
- posição e recompensa dada a quem possui conhecimento;
- falta de capacidade de absorção pelos receptores do conhecimento que está a ser transmitido.
- síndrome do “não inventado aqui”, ou seja, as inovações externas à empresa ou não criadas pelo próprio indivíduo, não são levadas em consideração;
- intolerância para com erros e a necessidade de ajuda.

A Gestão do Conhecimento permite que o acesso ao conhecimento conduza a organização à obtenção de vantagens no mercado. Contudo a presença de certas barreiras, como a falta de

uma cultura organizacional que suporte e valorize a partilha do conhecimento, será um dos obstáculos que deve ser contornado, para isso sendo necessário que a organização esteja consciente da importância do conhecimento.



INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO

## **A Gestão do Conhecimento Integrada nos Processos Empresariais**

### **CAPÍTULO II**

#### **A Cultura da Empresa e a Gestão do Conhecimento**

## **1. A Cultura da Empresa**

A cultura é um factor importante, que influencia a forma como as pessoas agem e interagem dentro de uma certa sociedade. As culturas também se criam e evoluem dentro de uma organização ao longo do tempo e afectam o comportamento de pessoas e grupos. De maneira semelhante à cultura da sociedade, a cultura da organização também é implicitamente difundida, sendo uma força penetrante e poderosa na moldagem do comportamento.

De acordo com Teixeira (2005), a cultura de uma organização é um conjunto único de características que permite distingui-la das outras organizações. Podemos nos aperceber dessa cultura verificando de que forma as pessoas se comportam nessa organização. O seu sistema de valores é exprimido maioritariamente pelas crenças e hábitos dos colaboradores, partilhados pela sua maioria e produzindo normas de comportamento.

Estes conceitos de cultura caracterizam a atmosfera e os atributos que são exclusivos de uma organização, de como ela lida com seus membros, os seus objectivos e metas e o seu ambiente. Muitas organizações devem a sua cultura a uma pessoa ligada à criação dessa organização ou por motivos relacionados com o seu ambiente específico e necessidades dos seus membros. Na generalidade, a cultura da organização advém da história, do ambiente, da política de pessoal e da socialização ligada com essa mesma organização (Teixeira, 2005).

O sucesso da organização hoje é visto mais como um trabalho de equipa. Devido à responsabilidade colectiva da equipa, verificam-se sólidas declarações de missão para com a organização que fornece a direcção clara para os colaboradores e a ênfase no desempenho de longo prazo. Desta forma, explica-se o interesse manifestado pela criação de fortes culturas que enfatizam a qualidade, utilizam equipas e valorizam a flexibilidade e a resposta rápida à mudança (Teixeira, 2005).

Ainda, de acordo com Teixeira (2005), pode-se afirmar que a cultura da organização afecta os aspectos da vida da mesma, seja na forma como as pessoas interagem entre si, realizam o seu trabalho e se vestem, aos tipos de decisões tomadas, às políticas, procedimentos e considerações estratégicas. A capacidade de analisar a cultura de uma organização é

importante, quanto maior o grau de crenças e valores compartilhados, mais intensa será a influência da cultura, visto que haverá mais aceitação dessa mesma cultura, sendo assim mais fácil de orientar o comportamento das pessoas.

De acordo com Loureiro (2003), para se entender melhor a cultura organizacional como um sistema de comportamentos, normas e valores sociais (normas que influenciam a forma como as pessoas agem e avaliam os acontecimentos) aceites e partilhados por todos os membros da organização, deve-se considerar que esta é real e tem impacto na vida das pessoas. Deve ter-se em consideração que a cultura organizacional constitui uma forte determinante da motivação na organização, devido às funções que lhe são atribuídas, tais como dar um sentimento de identidade, de unidade e de participação colectiva aos membros da organização, incentivar o empenho das pessoas e guiar e modelar o seu comportamento. Para este autor, o processo de formação da cultura é idêntico ao processo de formação de grupos, através da partilha de pensamentos, crenças, sentimentos e valores.

A cultura organizacional tem um papel determinante na partilha de conhecimentos e na definição de poderes pelo que, segundo Serrano e Fialho (2003), compete à cultura organizacional motivar os trabalhadores, fomentar o trabalho de equipa e mudar as próprias características do trabalho, nomeadamente permitir enriquecer, aumentar e dar mais autonomia e responsabilidade às funções.

A cultura da organização deve promover a aprendizagem contínua e também considerar que as pessoas representam o maior património do conhecimento e, portanto, constituem o ponto central mais importante em qualquer iniciativa (Loureiro, 2003). As pessoas ao sentirem-se parte da organização, vão assimilar mais facilmente a cultura existente e vão atender aos objectivos estratégicos existentes, focar-se no trabalho e no mercado.

Para o fluir da informação é necessário que a organização tenha uma cultura que valorize a capacidade individual, a autonomia e a responsabilidade. Nas organizações fortemente hierárquicas a probabilidade de ocorrer partilha de conhecimento é menor, pois a partilha do conhecimento é activamente desencorajado pela existência dos vários níveis hierárquicos a quem as informações devem ser reportadas muitas vezes antes de poderem ser partilhadas, enquanto nas organizações menos hierarquizadas, centradas em equipas funcionais e de

projecto, a probabilidade de partilha do conhecimento é maior porque a exposição do conhecimento pessoal é muitas vezes visto como crítico para a promoção do colaborador.

Para Loureiro (2003), as empresas com culturas limitativas a nível da capacidade, autonomia, responsabilidade, verificadas mais nas organizações hierarquizadas, não vão considerar significativa a Gestão do Conhecimento.

O conhecimento que reside nos indivíduos e nos grupos é desenvolvido através de processos culturais nas organizações. Por este motivo são importantes as mudanças culturais e as iniciativas de gestão projectadas para captar, cultivar, transferir e refrescar o conhecimento de que uma organização necessita, para tornar melhores e mais rápidas as decisões. Sem esta base não haverá incentivos para as pessoas, em todos os níveis da organização, partilharem e capitalizarem os activos do conhecimento.

Contudo, apesar de as pessoas falarem em espírito de equipa, também sabem que conhecimento é poder e poucas estão dispostas a partilhá-lo espontaneamente. Uma organização que desenvolve um conjunto correcto de incentivos para os seus empregados para trabalharem de uma forma colaborativa e partilharem os seus conhecimentos, terá um longo caminho a percorrer, porque para desenvolver uma iniciativa de Gestão do Conhecimento com sucesso é necessário conseguir mudar o comportamento das pessoas, que podem por vezes constituir o maior obstáculo às iniciativas de Gestão do Conhecimento.

## **2. As Tecnologias da Informação nas Empresas e a Gestão do Conhecimento**

As tecnologias da informação têm sofrido desenvolvimentos significativos nos últimos anos. A informatização das organizações possibilita o aumento do nível de eficiência do sistema de informação, assim como permite a obtenção de vantagens competitivas em relação aos concorrentes, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento das organizações (Serrano *et al.*, 2004).

Para Neves (2003), a arquitectura da informação, constituída por um processo de decisão, pelo fluxo de informação, por um modelo de dados, pelo sistema de informação e por uma

infra-estrutura de hardware e software, é construída baseada nos processos de negócio, condicionados por diversas variáveis como: os utilizadores, os recursos financeiros, o mercado que a empresa abrange, os meios tecnológicos que dispõe, etc.

A criação de uma estrutura ágil de comunicação, capaz de interligar os utilizadores entre eles e com o mundo, será um elemento motivador para a criação e partilha do conhecimento. Com a evolução da tecnologia e a criação de diversas bases de dados nas organizações, aumentou a consciência da medição tangível da importância da tecnologia. O processo de selecção de dados e a sua integração nos procedimentos da organização torna-se muito importante para a gestão da mesma.

Para Serrano e Fialho (2003), a globalização, a inovação e a flexibilidade crescente dos mercados, seria impossível sem as novas tecnologias. O desafio das tecnologias da informação é identificar, encontrar e ou desenvolver e implementar tecnologias e sistemas de informação que apoiem a comunicação na organização, a troca de ideias e experiências que facilitem e incentivem as pessoas a unirem-se, a participarem, a tomarem parte em grupos e a renovarem-se em redes informais de conhecimento.

Com o surgimento das tecnologias da informação a nossa necessidade de comunicar aumentou, as organizações tornaram-se mais globais, a partilha do conhecimento é agora um imperativo e gerir os conhecimentos existentes nos colaboradores da organização representa agora um recurso estratégico que permite marcar a diferença. A tecnologia converteu-se numa ferramenta indispensável ao negócio e desempenha um papel importante na Gestão do Conhecimento porque além de facilitar a análise, tratamento e síntese da informação e a sua conversão em conhecimento útil para a organização, também permite a acessibilidade a um número quase infinito de destinatários (Sousa, 2000).

As civilizações mais antigas fizeram esforços para preservarem o conhecimento explícito, tinham necessidade de captação, armazenamento e distribuição da informação. Com os avanços nas tecnologias aumentou a capacidade de captação e distribuição do conhecimento, contudo, hoje em dia, quando os meios informáticos estão bastante desenvolvidos e ao alcance de todos, a preocupação está em disponibilizar o conhecimento tácito à gestão da empresa e em reter o mesmo.

As tecnologias da informação transformaram-se numa força revolucionária. A revolução da informação explora um recurso que é praticamente ilimitado e particularmente poderoso, ou seja, o conhecimento. O conhecimento como novo recurso estratégico das organizações é constantemente criado, o que resolve o antigo problema dos recursos limitados, como eram as máquinas ou o capital. Com o enorme desenvolvimento das tecnologias, assistimos a alterações cada vez mais rápidas e significativas nos métodos de comunicação nas organizações, porque com o advir das tecnologias o mundo tornou-se mais pequeno e existe uma partilha dinâmica do conhecimento. De acordo com Loureiro (2003), o factor humano nunca foi tão importante antes e, numa era em que todos podem ter acesso à tecnologia, são as pessoas que fazem a diferença.

A evolução do computador resolveu muitas limitações de captação e distribuição do conhecimento. As tecnologias da informação têm grande importância no acesso e na renovação dos conhecimentos e podem funcionar como um suporte para as pessoas trocarem experiências e partilharem conhecimentos. Contudo, por si só as tecnologias da informação não bastam para que o conhecimento esteja disponível entre os seus utilizadores, é preciso que os mesmos se disponibilizem a partilhar. De acordo com Marques (1997), citado por Sousa (2000), a tecnologia constitui apenas um dos meios que a gestão se serve para executar as suas estratégias.

A tecnologia não cria, necessariamente, uma vantagem competitiva já que os concorrentes têm acesso à mesma tecnologia. A vantagem competitiva decorre da forma inteligente como a tecnologia pode ser utilizada na condução das organizações (Sousa, 2000, p.52). Nas organizações os funcionários dispõem de sistemas informáticos que lhes permite estar em contacto permanente com os colegas de trabalho e com o exterior. A propagação do conhecimento está facilitada e a disponibilidade de meios motiva os funcionários a estarem em comunicação constante e, por consequência, levando à partilha do conhecimento.

É necessário contudo, que haja capacidade de analisar correctamente a informação e conhecimento disponíveis e só depois actuar de forma estratégica. Deve ter-se em atenção a interpretação da informação e fazer a selecção do que realmente interessa para a organização. Os colaboradores devem ser capazes de digerir e seleccionar a informação gerada pelos

sistemas tecnológicos, confirmar a sua pertinência e relevância. Hoje, os sistemas de informação oferecem uma infinidade de informações, as quais compete ao homem saber filtrar, extraindo a informação útil para suportar o processo de tomada de decisão.

As organizações aderiram às novas tecnologias, modificando, por vezes, a sua estrutura, organização, planificação, tomada de decisões baseadas nos sistemas de informação, para que pudessem enfrentar continuamente os desafios da competitividade, mas mesmo com este rápido desenvolvimento da tecnologia, é importante ter em consideração que a capacidade de analisar, de inovar, criar e de planear das pessoas, fará sempre parte do diferencial competitivo das organizações (Neves, 2003), porque gerir o conhecimento não é apenas administrar documentos, lidar com sistemas informáticos, mas também partilhar experiências e conhecimentos adquiridos pelos membros da organização.

Para Neves (2003), se anteriormente havia carência em relação a ter informação para a tomada de decisões, actualmente verifica-se uma imensidão de informação e o problema será qual informação a utilizar, que seja relevante para o que pretendemos e quantidade não significa qualidade. O aumento na quantidade de informação disponível tem ocorrido exponencialmente, pelo que, deve-se gerir a informação, desenvolvendo competências e habilidades na busca, tratamento e armazenamento da informação, o que se tornará num diferencial competitivo para as organizações. A informação recolhida e seleccionada vai criar conhecimento e vai prover suporte operacional para as organizações, que assim terão mais dados para se assegurarem de que tomam as decisões adequadas e de forma consciente.

O mercado demonstra um ritmo acelerado de mudança pelo que as empresas devem ter condições de se adaptarem e mostrarem flexibilidade face a novas situações e devem, igualmente, ter meios de dar uma resposta rápida às solicitações que lhes são feitas pelos seus clientes. As organizações procuram, também, com a informação e o conhecimento, a possibilidade de quebrarem as barreiras existentes entre elas, entre os seus colaboradores e os seus clientes, tornando-se mais flexíveis e aumentando a sua capacidade de resposta e adaptação. Quem detém o poder é quem tem a informação e o conhecimento, pelo que a necessidade actual das organizações em dispor de mecanismos de Gestão do Conhecimento implica ter sistemas de busca, classificação e associação de informação, permitindo depois a sua extracção. Neste cenário as empresas têm investido nas tecnologias da informação, num esforço de gerir bem a informação, promovendo um diferencial competitivo (Serrano *et al.*, 2004). As empresas cada vez mais investem em equipamento informático e software de

gestão da informação que lhes devolva informação e dados de forma rápida e organizada, indispensável à tomada de decisões conscientes, para poderem estar ao nível dos seus concorrentes.

Os sistemas de informação facilitam a Gestão do Conhecimento porque facilitam a análise, tratamento e síntese da informação, a sua conversão em conhecimento útil para a organização e contribuem significativamente para a partilha e disseminação do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento deve reforçar o papel das relações entre as pessoas, facilitado pelas tecnologias da informação e de comunicação (Loureiro, 2003). Como tal, neste meio envolvente, em que as alterações tecnológicas se sucedem tornando obsoletos produtos e processos, a competição entre as organizações assenta, não só na sua capacidade de inovar, mas também de se manter à frente dos concorrentes, pelo que devem tentar conseguir que as pessoas partilhem o seu conhecimento, manter bases de dados actualizadas e fiéis, tornar a rede do conhecimento facilmente acessada e usada por todos na organização.

As tecnologias úteis para a Gestão do Conhecimento são aquelas que propiciam a integração das pessoas, permitem criar redes globais de partilha do conhecimento. As tecnologias da informação e comunicação devem ser utilizadas para facilitar as actividades essenciais para a evolução da organização, como a solução de problemas e a inovação (Serrano e Fialho, 2003). Hoje em dia um sistema de informação é utilizado muito para além da mera retenção dos dados. Este serve para a selecção e transformação da informação e, em especial, para a sua partilha. É também utilizado para ajudar a organização a obter benefícios através de uma correcta gestão do conhecimento. Este sistema de informação deverá estar adaptado às necessidades específicas de cada empresa.



INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO

## **A Gestão do Conhecimento Integrada nos Processos Empresariais**

### **CAPÍTULO III**

#### **Estudo de Caso – Componente Empírica**

## **1. Introdução ao Estudo de Caso – Metodologia e Modo de Selecção da Amostra**

Este estudo é motivado pelo facto de se pretender analisar questões particulares sobre a Gestão do Conhecimento existente numa PME, saber se esta reconhece o conhecimento como um factor importante na competitividade e se o está a gerir, ou seja, se esta PME faz, ou não, Gestão do Conhecimento. Por outro lado, perante um possível desconhecimento de Gestão do Conhecimento, verificar as razões desta situação. Este estudo tem importância no sentido de identificar os factores organizacionais que contribuem para a existência, ou não, da Gestão do Conhecimento numa PME.

Dadas as características da investigação, optou-se pela realização de um estudo de caso.

Segundo Yin (1994), o estudo de caso é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o “como” e o “porquê”, quando o investigador detém escasso controlo dos acontecimentos reais ou mesmo quando este é inexistente. O estudo de caso representa um método de investigação relevante, sobretudo porque assenta numa pesquisa intensiva e aprofundada de um determinado objecto de estudo.

O estudo de caso é especialmente adequado quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, em que os dados são recolhidos utilizando diversos meios, meios esses em que se insere a entrevista.

O objectivo do estudo de caso é explorar, descrever ou explicar algo (Yin, 1994).

Existirá validade interna num estudo de caso, se as conclusões apresentadas corresponderem autenticamente a uma realidade reconhecida pelos participantes, não sendo uma construção da imaginação do investigador. Para Yin (1994), a questão da fiabilidade não pode deixar de ser colocada se queremos que ao estudo de caso seja reconhecida pertinência e valor, ou seja, deve existir a possibilidade de diversos investigadores poderem chegar a resultados semelhantes sobre o mesmo fenómeno estudado, utilizando para isso os mesmos instrumentos.

Cada tipo de pesquisa empírica possui um projecto de pesquisa, que é um plano de acção, em que se parte de um determinado ponto e pretende-se chegar a outro ponto ou objectivo. Para tal definiram-se quais as questões a estudar, quais seriam os dados relevantes a recolher e como analisar os resultados. Quanto aos critérios para a interpretação dos resultados, o que se pretendeu foi que estes pudessem ser interpretados em termos de comparação.

O método de recolha de dados foi através de entrevista semi-estruturada, cujo guião se anexa. O guião, previamente preparado, serviu de eixo orientador ao desenvolvimento da entrevista, embora não houvesse uma ordem rígida nas questões, pois o desenvolvimento da entrevista foi-se adaptando ao entrevistado. As questões seleccionadas para este guião reflectem as revisões feitas na literatura sobre o assunto, estabelecendo a prioridade sobre o mais relevante para a análise do tema.

A entrevista semi-estruturada, semi-aberta, tem origem numa matriz, um guião de questões-guia que dão cobertura ao interesse de pesquisa (Duarte, 2005).

O facto de se ter optado por realizar as entrevistas, prendeu-se com a intenção de explorar as opiniões dos colaboradores, obtendo o máximo de informação possível, evitando-se respostas curtas e sucintas. A entrevista adquire bastante importância no estudo de caso, pois através dela o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências, já que é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam os diversos aspectos. O que é característico nas entrevistas semi-estruturadas é a colocação de perguntas abertas no guião esperando que o entrevistado responda livremente a essas perguntas.

A entrevista semi-estruturada é uma técnica clássica de obtenção de informações, que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências dos entrevistados, que vão ser analisadas e apresentadas de forma estruturada. Este tipo de abordagem permite flexibilidade ao entrevistado de definir os termos da resposta e de o entrevistador ajustar livremente as perguntas. Este tipo de entrevista procura intensidade nas respostas e não a quantificação ou representação estatística. O uso de entrevistas permite identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos e as perguntas permitem explorar

um assunto ou aprofundá-lo, compreender o passado, analisar, discutir e fazer prospectivas.

As entrevistas foram bastantes exaustivas, ou seja, durante as entrevistas quando o entrevistado não respondia de forma clara ou se desviava do assunto abordado, o entrevistador refazia a pergunta. Também, quando o entrevistador tinha dúvidas quanto à forma como interpretar determinada resposta que recebia e, para que não houvesse um enviesamento do que estava a ser transmitido, era pedido ao entrevistado para explicar melhor o que pretendia dizer.

Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas de forma ordenada e completa. A transcrição das mesmas foi profundamente analisada. As entrevistas foram passadas para suporte escrito, o Word, respeitando integralmente o proferido pelos entrevistados. Fez-se a análise e interpretação das informações recolhidas. A análise dos resultados das entrevistas consistiu no reconhecimento dos elementos fornecidos pelos entrevistados, na ordenação das respostas de tal forma que fossem fáceis de entender. Teve-se em vista o propósito deste estudo de caso, que reflecte a questão de investigação, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que surgiram, estabelecendo a prioridade às informações relevantes. Procedeu-se, seguidamente, à decomposição das respostas às perguntas da entrevista, ou seja, à identificação de unidades de análise, através das quais se tornou possível uma reconstrução de significados, que apresentassem uma compreensão mais aprofundada da interpretação da realidade do grupo estudado e, depois, tentou-se estabelecer relações com a realidade aprofundada. No final surge a conclusão do pesquisador, baseada no estudo da literatura disponível, da análise das entrevistas aos quatro colaboradores da PME, da análise do contexto de todo o estudo e considerando também a opinião do próprio investigador.

## **2. Apresentação da Empresa**

A empresa seleccionada para este estudo de caso foi uma PME, por ser uma empresa sólida, com sete décadas de existência e com um crescimento sustentado ao longo dos anos e que poderá reunir as condições propícias à existência da Gestão do Conhecimento.

A empresa objecto de estudo é designada por ALFA, nome fictício de uma PME que fica sediada na zona do Porto. Esta empresa é importadora e distribuidora de material eléctrico e de iluminação. Foi fundada em 1941, pelo que tem mais de 70 anos de existência. Em Dezembro de 2010 contava com 95 funcionários. O mercado de actuação desta empresa é Portugal. Esta empresa foi criada com o objectivo de comercializar lâmpadas, mas hoje comercializa uma gama de produtos bastante alargada relacionada com o sector de material eléctrico e de iluminação.

A amostra seleccionada para este estudo, trata-se de quatro dos oito colaboradores do departamento técnico da empresa. A escolha baseou-se no facto de este ser o departamento que tem mais contacto directo com o mercado, em especial com os clientes além de ser, onde são analisados os negócios e tomadas as decisões que vão proporcionar todo o tipo de interacções com os restantes departamentos, tais como o departamento de compras, contabilidade, a força de vendas, etc.

Esta empresa tem uma estrutura hierárquica, em que o poder está centralizado no topo da hierarquia e em que antes de se tomarem as decisões, os níveis hierárquicos superiores têm de ser consultados. Demonstra rigidez na hierarquia, caracterizada pela elevada formalização e ênfase no título profissional. Também, caracteriza-se por ter uma cultura onde a missão organizacional é a execução dos regulamentos e a tomada de decisão é baseada na análise factual. Esta cultura caracteriza-se pela manutenção de ideias, valores, costumes e tradições que permanecem arraigados e que não mudam ao longo do tempo. O estilo de liderança é conservador e cauteloso, onde predomina o controlo e vigilância dos colaboradores e tarefas. Também, nesta empresa é pouco frequente verificar-se o inter-relacionamento entre os funcionários, apenas partilham ideias quando se encontram nas reuniões ou formações. Uma excepção que se verifica ao referido é que no departamento técnico, os colaboradores têm alguma liberdade para tomarem iniciativas e não têm de recorrer sempre aos órgãos de gestão para darem seguimento ao seu trabalho.

As tecnologias da informação nesta empresa são bastante actualizadas, o hardware é composto por equipamento sofisticado e recente da marca Samsung. Também, o software é actualizado, com especificidades próprias para a área de mercado em que a empresa se insere. A empresa dispõe dos serviços de uma empresa especialista em software, que desenvolveu a partir do software standard existente no mercado, um software que tem algumas especificidades ajustadas às tarefas desenvolvidas nesta empresa, tais como a possibilidade de gerar relatórios sobre a rentabilidade de determinados produtos, entre outros.

A empresa dispõe de uma internet de circuito interior, chamada de Intranet, onde são actualizadas algumas informações acerca do funcionamento e da actividade da empresa. A Intranet foi desenhada pela empresa de software que presta serviços a esta empresa, mas é o departamento de informática da empresa que é responsável pela sua manutenção. Quanto à selecção dos dados a disponibilizar nesta intranet, esta é da responsabilidade do departamento de marketing. Na Intranet as pessoas têm acesso a diversos dados e informações e podem também lá depositar os seus conhecimentos técnicos, uma vez que esta Intranet tem uma plataforma que permite anexar a informação e disponibilizá-la. Como esta Intranet é de acesso geral, o conhecimento disponível vai sendo partilhado entre os colegas.

Como a Gestão do Conhecimento, de acordo com Sousa (2000), se baseia no pressuposto que o “conhecimento é poder”, poder para criar laços mais apertados com os clientes, poder para analisar e sintetizar informação utilizando-a correctamente em novas situações, poder para criar processos que possibilitem a todos os colaboradores da empresa o fácil acesso à informação e permitam a sua aplicação na identificação de novos mercados, foram então seleccionados apenas quatro colaboradores, que são os que mais interagem com os clientes e nomeadamente com o mercado.

O departamento técnico seleccionado para este estudo de caso, é constituído por oito colaboradores, mas apenas se entrevistaram quatro colaboradores, porque os mesmos estão em interacção directa com os clientes. Cada vez mais é necessário personalizar o serviço prestado ao cliente, de acordo com as características esperadas pelo próprio cliente. Sendo assim, os funcionários que tiverem os conhecimentos e que vão poder usá-los para a prestação de um melhor serviço, são de vital importância para a organização. Os restantes quatro colaboradores do mesmo departamento, executam serviços administrativos de apoio e não têm funções directas de interacção da empresa com os clientes e o mercado. Este departamento técnico, tem uma vertente diferente dos outros departamentos, porque é no mesmo que se fazem as pesquisas de mercado e se angariam negócios. Também, é onde se encontram os quatro funcionários com as capacidades técnicas necessárias para lidar com os produtos e com os clientes. Para se angariar negócios, são necessários funcionários com características específicas e com conhecimentos alargados na sua área de negócio, principalmente conhecimentos técnicos e habilidades pessoais de interacção com os seus clientes ou

potenciais clientes. Para que este departamento funcione bem, também é necessário que exista uma interação com os restantes departamentos, que embora não sejam referidos neste estudo, contribuem para os resultados que com este estudo se obteve.

### **3. O Estudo de Caso**

#### *3.1. Questão de Investigação*

A questão de investigação é:

- Será que a empresa ALFA faz Gestão do Conhecimento?

Adicionalmente pretende-se identificar, tal como já referido, que elementos organizacionais potenciam ou obstaculizam essa mesma Gestão do Conhecimento.

#### *3.2. Universo de Pesquisa*

O universo desta pesquisa compreende os Gestores de Cabos Eléctricos, de Iluminação, de Domótica e um Assessor do Gestor de Cabos Eléctricos da empresa. Os entrevistados foram:

Um Gestor de Cabos eléctricos, que tem 42 anos, Licenciado em Engenharia e trabalha na empresa há 10 anos. A sua função consiste na gestão de compras e vendas de todo o tipo de cabos;

Um Gestor de Iluminação de Decoração, que tem 32 anos, tem o Ensino Secundário e trabalha na empresa há 9 meses. A sua função consiste na gestão de compras e vendas de todo o tipo de produtos relacionados com a iluminação decorativa;

Um Gestor de Domótica que tem 39 anos, tem o Ensino Secundário e trabalha na empresa há 13 anos. A sua função consiste na gestão de compras e vendas de todo o tipo de produtos relacionado com equipamentos com Domótica;

Um Assessor do Gestor de Cabos que tem 40 anos, tem o Ensino Secundário e trabalha na empresa há 15 anos. A sua função consiste em assessorar o Gestor de Cabos, no planeamento das compras.

### *3.3. Apresentação dos Resultados*

Serão apresentados os dados, recolhidos por meio de uma entrevista e, as respectivas análises. As entrevistas foram realizadas ao longo do dia 08/04/2011, com os quatro trabalhadores do departamento técnico da empresa ALFA, acima referidos, nas instalações da empresa. Foram entrevistas individuais e cada entrevista teve a duração de cerca de hora e meia. Duas entrevistas foram realizadas na parte da manhã entre as 9:30 e as 12:30 horas e as outras duas na parte da tarde do mesmo dia, entre as 15:00 e as 19:00 horas.

Para a análise dos conteúdos das entrevistas, acima explicado, procedeu-se à transcrição das entrevistas na sua íntegra. Durante as entrevistas foi-se registando o que era dito pelos entrevistados.

### *3.4. Exposição e Análise dos Dados*

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

De seguida, apresentam-se os resultados das entrevistas. A análise feita, serviu-se dos resultados obtidos, que emergiram das respostas dos entrevistados. Mantendo o enquadramento das questões centrado no tema da entrevista, foram-se ajustando as questões de acordo com o entrevistado.

Na primeira pergunta realizada aos entrevistados, sobre o que pensavam ter contribuído para a geração e difusão do conhecimento no seu local de trabalho, obteve-se os seguintes resultados, verifica-se, que a maior parte dos entrevistados concorda que o que contribuiu para a geração e difusão do conhecimento que adquiriram foram as suas próprias anotações do dia-a-dia (experiência pessoal), a instrução técnica diária que adquiriram por meio de catálogos, Internet, correio electrónico, os manuais de manutenção específicos de cada área de produtos e os boletins de informações técnicas, em papel ou arquivo electrónico (fontes diversas, algumas da empresa, outras do exterior). Três dos inquiridos também foram unânimes que a leitura, jornais, revistas e outros meios também contribuíram (fontes externas). Apenas um dos entrevistados, o Assessor do Gestor de Cabos divergiu dos restantes entrevistados em relação a estas duas respostas e assinalou o apoio directo ou indirecto de outros técnicos de

serviços (comunicação, colaboração com outras pessoas / peritos) e as capacitações elaboradas em áudio e vídeo.

Mais tarde, ao ser novamente abordado, o Assessor do Gestor de Cabos diz que *“necessitou de ter formação mais abrangente para poder assessorar o Gestor de Cabos”*, ou seja, formação na área administrativa e logística. Daí ter recorrido a outros sectores, que lhe proporcionaram além de formação presencial, alguns vídeos sobre o procedimento num armazém entre outros.

Outros aspectos pertinentes ao grupo entrevistado, é que todos eles praticam a leitura diária de jornais, nomeadamente o “Jornal de Notícias” e o “Jornal Sol”, assim como frequentemente analisam revistas técnicas como a revista “IP” e “O Electricista”. Também, todos assistem assiduamente a televisão, preferencialmente os documentários e noticiários. Participam frequentemente em convívios sociais abrangidos pela área relacionada com o material eléctrico e a iluminação. O facto destes entrevistados terem os mesmos hábitos de leitura e televisivos faz com que as suas conversas mais casuais na empresa se direccionem no mesmo sentido, o que garante uma aproximação entre eles e por vezes uma partilha anuente dos seus conhecimentos, ou seja, estes colaboradores ao confraternizarem entre si estabelecem relações de amizade que os predispõe a disponibilizarem o seu conhecimento por iniciativa própria.

Nestas respostas concluiu-se a presença dos modos de criação de conhecimento identificados na obra de Nonaka e Takeuchi (1997). Verificamos o processo de Externalização, quando os colaboradores disponibilizam o seu conhecimento aos seus colegas na forma de conceitos, informações escritas, entre outros, deixando que esse conhecimento fique explícito. Também está patente a Internalização, quando os colaboradores vão assimilando o conhecimento proveniente de fontes diversas, actualizando ou mesmo criando, outros conhecimentos a nível individual, verificando-se assim a conversão do conhecimento explícito em tácito. Vemos também o processo de Combinação, em que o conhecimento explícito é convertido em conhecimento explícito, ou seja existe uma sistematização dos conhecimentos e conceitos, que se verifica quando existe a instrução técnica adquirida por meio de catálogos, boletins de informações técnicas, ou seja, a troca de conhecimento entre os colaboradores por meio da informação de muitas fontes disponível na empresa, tal como em documentos, nas reuniões, internet, etc. Não poderíamos deixar de mencionar o processo de Socialização, quando o conhecimento tácito é convertido em conhecimento tácito, uma vez que estes colaboradores através da partilha de experiências entre eles, vão criando novos conhecimentos individualmente. Como acima referido, estes colaboradores entrevistados são da opinião que o que mais contribuiu para a geração do conhecimento terá sido a experiência pessoal que

foram adquirindo, sendo assim, constatamos que aqui o processo de Socialização foi o que teve mais peso para estas pessoas.

Quanto ao seu conhecimento, perguntou-se se os entrevistados achavam que tinha sido adquirido pelo método “aprender fazendo” e se o foi, se tal representou uma parte significativa e os entrevistados, referiram que a maior parte do seu conhecimento foi adquirido pelo método “aprender fazendo”, ou seja, as suas técnicas de negociação e venda foram aprendidas ao fazer o trabalho e no inter-relacionamento com os colegas, que foram substancialmente melhoradas ao longo dos anos, consoante a experiência que iam adquirindo na área. Aqui, como acima referido, o processo de Socialização é evidente, ou seja, a conversão do conhecimento tácito em tácito através de um processo de partilha de experiências e a partir daí a criação do conhecimento tácito como um modelo mental ou habilidade técnica compartilhada. Referem que a restante parte do seu conhecimento, foi adquirido aquando da formação académica, porque os munuiu das capacidades teóricas para entender os procedimentos requeridos no seu trabalho e também adquirida através das formações que foram frequentando na área de produtos que trabalham e pelo acompanhamento e ensinamento dos colegas experientes.

Um dos entrevistados, o Gestor de Domótica, fez notar que uma parte muito significativa do seu conhecimento “*é adquirido e consolidado pelo método “aprender fazendo”*”. Referiu que “*A Domótica é essencialmente técnica e tem como principal objectivo a integração de equipamentos de diferentes áreas (iluminação, estores, climatização, alarmes, etc...), sob o mesmo sistema de controlo. Cada projecto tem características diferentes e obriga a conhecer com rigor o funcionamento dos equipamentos aplicados. Novos projectos, que têm diferentes equipamentos, trazem novos trabalhos e seguramente alguns novos conhecimentos*”. Depreende-se por esta resposta, que no caso específico deste Gestor, que trata de uma parte muito técnica, a maior parte do seu conhecimento teve mesmo que ser adquirido pela prática, que não é possível contornar isto e basear-se apenas na literatura sobre o assunto. A literatura garantiu-lhe as bases teóricas, assim como lhe proporciona a actualização dos seus conhecimentos e mesmo novas aprendizagens, mas, com a prática, é que este técnico pode efectivamente entender e capacitar-se para a realização do seu trabalho.

Questionou-se de seguida os entrevistados sobre com que frequência os mesmos beneficiam do conhecimento ou experiência dos seus colegas de trabalho. Três dos entrevistados dizem que beneficiam da experiência e do conhecimento dos seus colegas todos os dias. Referem que “*é necessário trabalhar em conjunto para que os objectivos sejam alcançados e não são*

*eles apenas que necessitam de interagir, pois os outros colegas também necessitam de ter acesso ao conhecimento e experiência deles*”. Na opinião destes entrevistados, o facto de os restantes colegas também necessitarem de ter acesso ao conhecimento, é o que os motiva a colaborar.

O Gestor de Domótica tem uma opinião que difere um pouco dos restantes entrevistados. O mesmo refere que *“Infelizmente, ao nível técnico dificilmente acontece (ter acesso ao conhecimento e experiência dos colegas), uma vez que esta empresa nunca esteve vocacionada para esse tipo de abordagem ao mercado. Os colaboradores, nomeadamente os gestores de zona, possuem uma forte formação comercial mas escassos conhecimentos técnicos. Em contrapartida, ao nível comercial (informação sobre novas obras, novos projectos e movimentação da concorrência), o conhecimento dos colegas é partilhado frequentemente”*.

Na opinião deste Gestor de Domótica, ao nível comercial, devido à difusão voluntária de informação sobre novas obras, novos projectos e movimentação da concorrência, o conhecimento dos colegas é partilhado frequentemente, mas a nível técnico, devido à falta de formação da maior parte dos colaboradores, a partilha do conhecimento é muito reduzida. Esta partilha de conhecimento é muito reduzida porque, de acordo com explicação posterior deste Gestor, a empresa não proporciona a possibilidade de os seus colaboradores terem formação e ficarem assim munidos das capacidades técnicas necessárias à eficiente realização do seu trabalho. O colaborador ao munir-se de mais conhecimentos técnicos e contrabalançando com a sua própria experiência, estaria apto para partilhar o seu conhecimento, agora, ao sentir-se restringido por algumas lacunas na sua área, não quererá arriscar a partilhar o conhecimento que tem. Aqui é importante referir que, uma cultura organizacional que não incentiva a iniciativa e a criatividade dos seus funcionários, dificilmente terá acesso aos conhecimentos dos mesmos, podendo assim geri-los em seu benefício. Como atrás referido e recorrendo a Loureiro (2003), a cultura da organização deve promover a aprendizagem contínua e também considerar que as pessoas representam o maior património do conhecimento, porque segundo Serrano e Fialho (2003), a cultura organizacional tem um papel determinante na partilha de conhecimentos e na definição de poderes pelo que, compete à cultura organizacional motivar os trabalhadores, fomentar o trabalho de equipa e mudar as próprias características do trabalho, nomeadamente permitir enriquecer os conhecimentos, aumentar e dar mais autonomia e responsabilidade às funções.

No seguimento da questão anterior, perguntou-se aos entrevistados se achavam que os seus colegas têm preocupações com a divulgação do conhecimento individual que vão adquirindo. Todos os entrevistados foram unânimes nas suas respostas. Pensam que, no geral, os seus colegas não se preocupam com a divulgação do conhecimento. Apenas disponibilizam e partilham o seu conhecimento quando é imprescindível para a execução do seu próprio trabalho. Noutra circunstância, simplesmente guardam o seu conhecimento para si, como algo que os valoriza e diferencia na empresa e não se interessam em o partilhar. Pela análise da literatura verificamos que, para o fluir da informação é necessário que a organização tenha uma cultura que valorize a capacidade individual, a autonomia e a responsabilidade, contudo, nas organizações fortemente hierárquicas, como é o caso desta empresa objecto de estudo, a probabilidade de ocorrer partilha de conhecimento é menor. Também, apesar de as pessoas falarem em espírito de equipa, estas sabem que conhecimento é poder e poucas estão dispostas a partilhá-lo espontaneamente, pelo que aqui a organização que desenvolve um conjunto correcto de incentivos para os seus empregados, para trabalharem de uma forma colaborativa e partilharem os seus conhecimentos, poderá conseguir mudar o comportamento das pessoas e assim obter vantagens inerentes à partilha do conhecimento entre os colaboradores.

Como o conhecimento reside essencialmente dentro das pessoas, apenas com a sua anuência este transita da sua esfera individual para uma colectiva. Na organização não está a ser desenvolvido um clima que converta essa anuência em predisposição, ou seja, que o colaborador partilhe o seu conhecimento de livre vontade. Os entrevistados pensam que esta atitude é o reflexo da cultura da empresa, em que todos os assuntos têm de ser reportados à gestão da empresa e após obterem a sua autorização é que podem ser tomadas decisões. Esta empresa caracteriza-se por ter uma cultura que não potencializa a flexibilidade, a iniciativa individual e a inovação por parte dos seus colaboradores, que a empresa não têm interesse em incentivar, nem motivar os seus colaboradores a interagirem entre eles. Para estes colaboradores, esta situação consegue ser muito desmotivante, havendo menos iniciativa e inovação por parte dos funcionários.

Os entrevistados acreditam que esta cultura dominante, terá como propósito limitar os seus colaboradores e impor uma liderança rígida. Na opinião dos mesmos, nem sempre o colaborador não partilha o seu conhecimento por falta de interesse nisso, mas também porque tem receio de expor os seus conhecimentos, podendo ser sujeito a retaliação por parte dos gestores da empresa. Esta visão que têm, da possibilidade de retaliação, baseia-se segundo os mesmos, no facto da gestão da empresa não gostar de ser contrariada, seja nas suas decisões

ou opiniões sobre determinados assuntos, pelo que a exposição por parte dos colaboradores de ideias não coincidentes com as dos gestores, poderá significar para o colaborador uma desvalorização do seu profissionalismo por parte da gestão da empresa.

Contudo, todos os entrevistados, ao longo da entrevista demonstraram interesse em partilhar o seu conhecimento. Por isso, manteve-se pertinente a questão sobre que meios de difusão do seu conhecimento individual utilizavam. Todos os entrevistados mostraram-se muito preocupados com a difusão do seu conhecimento, porque para eles, existem pontos essenciais para o bom funcionamento de uma empresa que obriga a partilhar o conhecimento individual. Embora estes colaboradores digam que não têm de o fazer obrigatoriamente, sentem contudo que é seu dever serem responsáveis e colocarem os outros colegas ao corrente de situações e dados importantes para o alcance dos objectivos da empresa.

Proporcionam a transmissão do seu conhecimento, usando as reuniões periódicas realizadas na empresa para análise das vendas e também as formações incluídas num plano anual de formações, que a empresa criou para outros fins mais técnicos. Nessas reuniões e formações, aproveitam para transmitirem dados relevantes aos outros colaboradores. Também enviam informações internas por e-mail, que consideram a ferramenta mais frequentemente utilizada para a disseminação do conhecimento que eles passam aos colegas e clientes, assim como também usam o e-mail para a apresentação de novos produtos e as suas características. Prestam longos esclarecimentos presencialmente ou por escrito, a questões colocadas diariamente pelos outros sectores, pelos clientes e demais interessados. Contudo, nesta empresa, de acordo com os entrevistados, não são adoptados procedimentos motivadores da partilha do conhecimento, o que poderá ser, na opinião dos entrevistados, devido à empresa não ter a consciência de que tal seria uma vantagem para o alcance dos resultados da própria empresa. Os entrevistados não se apercebem de qualquer preocupação por parte da empresa com a preservação do conhecimento técnico estratégico dos seus funcionários. Não se verificam práticas a serem implantadas, que visem garantir a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou seja, transformar o conhecimento existente nos colaboradores em conhecimento formal, que possa circular pela empresa, porque a maioria das práticas de partilha de conhecimento existentes, estão relacionadas com os procedimentos inerentes a cada função.

Também no seguimento da pergunta anterior, perguntou-se o que os entrevistados pensavam que se poderia fazer a nível formal na empresa, para aumentar as capacitações dos técnicos e

além disso também aumentar a partilha dos conhecimentos individuais. Os entrevistados deixaram bem realçado que na opinião deles é a própria empresa que tem de tomar atitudes neste sentido, proporcionando aos seus colaboradores formação frequente sobre diversas áreas, nunca limitando os colaboradores a formações apenas na sua área. Também deve ser a empresa a motivar os seus colaboradores a partilharem o seu conhecimento individual, demonstrando ao próprio colaborador que tal será levado em consideração, para a progressão do próprio na empresa. Mas de acordo com os entrevistados tal não se passa, a maior parte da formação é apenas proporcionada a alguns colaboradores, quando a mesma deveria ser estendida a muitos mais colaboradores, que também necessitavam dessa formação. De acordo com os entrevistados, esta empresa ainda tem uma noção muito antiquada de gestão, em que pensa que ao limitar a formação a apenas alguns colaboradores, poderá controlar melhor a fuga de conhecimento para o exterior, ou seja, para a concorrência. Sendo assim, a gestão da empresa não proporciona a estes colaboradores as informações ou conhecimentos que não estejam directamente ligados a realização das suas tarefas, partindo do princípio que, assim os colaboradores não poderão trair a própria empresa, dando informações à concorrência ou até indo mesmo trabalhar para a concorrência. Para os entrevistados, isto é uma forma de gestão muito desactualizada em relação aos tempos actuais de gestão.

Na opinião do Gestor de Iluminação, e como atrás referido, nesta empresa tudo tem de ser reportado aos superiores e, como tal os funcionários fecham-se muito no que diz respeito ao inter-relacionamento com os colegas. O mesmo refere que *“se a chefia motivasse os seus funcionários a partilharem o conhecimento e os valorizasse por isso, certamente haveria benefícios para todos, para os funcionários e para a empresa”*. Todos os entrevistados são da opinião que a partilha do conhecimento proporcionaria benefícios, que se iriam notar num trabalho de maior qualidade por parte dos funcionários e pelo menor risco de um funcionário deixar a empresa e levar com ele conhecimentos importantes para o funcionamento da empresa. Para estes entrevistados, até mesmo as conversas de corredor, ou a pausa para o café, são importantes para se proporcionar a partilha do conhecimento, mas a gestão da empresa desaprova estes interregnos no trabalho dos seus colaboradores.

Pela pesquisa da literatura existente, está identificado que, em grande parte, a resistência à adopção de procedimentos de Gestão do Conhecimento nas organizações é fruto de cultura organizacional.

A principal barreira a uma gestão eficaz do conhecimento, segundo Serrano e Fialho (2003), é a falta de uma cultura organizacional que suporte, valorize e recompense a partilha de ideias, de informação e de conhecimento e por consequência possibilite a aprendizagem permanente

dos colaboradores, com a mesma intensidade da criação do novo conhecimento. Embora a formação dos colaboradores também interfira directamente na eficácia e na perpetuação da implantação da Gestão do Conhecimento, a solução do problema vai além da simples formação dos funcionários e é fundamental a flexibilização da partilha do conhecimento e também a reeducação dos colaboradores nesse sentido. A reeducação dos colaboradores estará direccionada em fazê-los entender, que a partilha do conhecimento contribuiu para adquirirem mais conhecimento, o que vai proporcionar uma melhoria na realização das suas tarefas e também uma melhoria quanto à concretização dos objectivos da própria empresa.

Em resposta à questão, se a gestão da empresa dá autonomia aos seus colaboradores para exporem as suas ideias e os seus conhecimentos nos processos da empresa, verifica-se que, mais uma vez, a resposta destes colaboradores entrevistados é unânime. Para estes colaboradores entrevistados, é óbvio que tal não se passa nesta empresa e, no seguimento do que atrás referiram, mencionam uma vez mais que nesta empresa tudo tem de ser reportado aos superiores hierárquicos, não se valorizando a iniciativa. Sendo assim a sua iniciativa está muito limitada, em que a maioria dos colaboradores não pode tomar decisões sobre o seu trabalho sem primeiro consultarem a gestão da empresa, gestão essa que muitas vezes não pode chamar a si uma decisão, quando a pessoa qualificada para o fazer é o próprio colaborador que está a lidar com a situação.

Na opinião do Gestor de Cabos *“um funcionário quando limitado para tomar iniciativa, desmotiva-se e poderá reduzir bastante o interesse em colocar o seu conhecimento ao serviço da empresa”*.

Seguiu-se a questão se a gestão desta empresa, valoriza e explora o conhecimento dos seus colaboradores e a opinião dos entrevistados é que a gestão da empresa não valoriza os conhecimentos dos seus colaboradores. Tal nota-se bastante porque, de acordo com os entrevistados, não existem procedimentos para explorar e reter o conhecimento. Para os entrevistados esta empresa não cria processos motivadores à exposição e partilha do conhecimento. De acordo com os mesmos, poderia ser proveitoso na empresa ser permitida e incentivada a exposição de ideias ou opiniões sobre diversos assuntos, algo que não se verifica. O Assessor do Gestor de Cabos referiu que *“A gestão da empresa não vai junto dos seus colaboradores pedir a opinião sobre certa situação, para a qual, são esses colaboradores que têm a capacidade de tomarem decisões consistentes e adequadas. Também*

*não os incentiva a expor as suas ideias. Tudo isto contribuiu para que a empresa não tenha acesso ao conhecimento individual dos colaboradores que estão ao seu serviço”.*

Para os entrevistados, esta empresa não tem procedimentos para a partilha e a difusão do conhecimento individual e se existe partilha de conhecimento, a iniciativa parte do próprio colaborador. Quando o colaborador não tem interesse na partilha do seu conhecimento, este fica apenas na sua cabeça. Os entrevistados consideram muito importante a empresa ter acesso ao conhecimento individual dos seus colaboradores e tentar retê-lo, mas mostram-se esclarecidos de que a empresa não tem consciência disso.

O Gestor de Domótica diz que na sua opinião *“uma forma de se conseguir obter a participação dos colaboradores na partilha do conhecimento poderá passar pela compensação financeira, que pode ser uma eficiente retribuição para as pessoas que se destacam, cedendo, utilizando e partilhando os seus activos de conhecimento com a empresa, assim como com os demais colaboradores e mesmo interempresas”*. Pensa que, uma empresa deve demonstrar reconhecimento pelo bom desempenho diante da equipa ou do colaborador, ou demonstrar confiança profissional ao delegar às pessoas certas responsabilidades crescentes.

Encerrou-se a entrevista agradecendo a colaboração dos entrevistados e perguntou-se se desejavam acrescentar algo, ao que lhes foi perguntado e ao que foi falado durante a entrevista. Os entrevistados não acrescentaram outras informações. No final das entrevistas, originou-se com cada um dos entrevistados uma conversa casual e não programada sobre o tema Gestão do Conhecimento.

Perante o exposto, podemos agora responder à questão de investigação, que é:

- Será que a empresa ALFA faz Gestão do Conhecimento?

Verifica-se que existe muita unanimidade na opinião destes entrevistados, de que a empresa em que trabalham não tem preocupações em explorar o seu capital humano, o seu conhecimento, as suas qualificações e potencial inovador. Também, esta empresa não tem procedimentos que visem explorar os conhecimentos e potenciar a sua partilha. Na empresa,

não se desenvolvem esquemas que facilitem a aquisição, partilha e geração de conhecimentos em tempo real.

Depreende-se por estas entrevistas, uma visão pouco optimista da questão de investigação a que este trabalho se propõe responder, ou seja, se a empresa ALFA faz Gestão do Conhecimento. Nesta empresa, pela análise da literatura e principalmente pela análise das entrevistas, conclui-se que não fazem a Gestão do Conhecimento lá existente. Verifica-se que esta empresa não está explorar o conhecimento dos seus colaboradores e não está a potenciar a sua partilha.

A empresa não faz a gestão do conhecimento intangível, apenas faz o registo dos dados e informações. A empresa tem a percepção da existência do conhecimento nos seus colaboradores e faz a utilização desse conhecimento, o que interfere positivamente no crescimento individual e colectivo da empresa, contudo não gere o conhecimento nem tem procedimentos que proporcione a disseminação do conhecimento intangível, ou seja, as pessoas apenas com a sua anuência é que deixam transitar o conhecimento e a empresa não desenvolve um clima que converta essa anuência em predisposição. Talvez não haja nesta empresa a consciência de que a gestão estratégica do conhecimento, a implantação de formas eficazes do acesso ao conhecimento individual e a transferência do mesmo, lhe poderá proporcionar vantagens.

Os entrevistados acreditam que os colaboradores da empresa não se sentem motivados a partilhar o conhecimento que têm, porque a empresa não valoriza essa iniciativa nem os motiva a fazer. Na empresa o poder de decisão está centrado nos gestores do topo hierárquico e torna-se um factor limitativo à tomada de iniciativa individual. Esta empresa não tem preocupações de que o conhecimento esteja disponível, nem estimula a sua contínua actualização.

Os funcionários que estão na empresa há alguns anos, dizem que o facto de estarem há algum tempo na empresa, permitiu-lhes adquirir muita experiência, o que contribuiu para o acumular do conhecimento e de habilidades desenvolvidas à custa de centenas de horas de experiência em cada ano. Esses conhecimentos integram a base das competências essenciais necessárias para a execução da função que integram. Também a longevidade do vínculo do técnico com a empresa proporcionou um canal de diálogo entre pessoas conhecidas e fortaleceu os laços sociais entre este grupo de quatro colaboradores, o que inevitavelmente levou à partilha de conhecimento entre eles.

Verifica-se que o conhecimento técnico nesta empresa, encontra-se maioritariamente nos colaboradores do departamento técnico da mesma, não havendo outros colaboradores capacitados com os mesmos conhecimentos, ficando assim a empresa refém desse departamento e, como este conhecimento não é tangível e pouco do mesmo é partilhado, a empresa poderá deixar de ter acesso ao mesmo, caso o funcionário deixe a empresa.

O conhecimento partilhado nesta empresa é feito de forma informal, não intencional, é apenas fruto da decisão e opção das pessoas. Contudo, as pessoas nem sempre estão receptivas a partilharem o seu conhecimento, devido por exemplo à existência de interesses individuais, ficando assim limitada a partilha do conhecimento aos restantes departamentos da empresa. Para que a estratégia nesta empresa fosse voltada para o conhecimento, teria que se valorizar os activos intangíveis, maximizar o potencial do conhecimento existente nos colaboradores e motivá-los a disponibilizar todo conhecimento necessário, para que as restantes pessoas que constituem a empresa desempenhem as suas tarefas eficazmente. A formulação de estratégias depende de um ambiente organizacional com processos participativos, com fluxos eficientes de comunicação e com o incentivo à partilha de informação e do conhecimento.

Esta empresa, numa perspectiva futura, se intencionar passar a gerir o conhecimento, terá de levar em conta os pontos que poderão dificultar o seu processo. A empresa teria de analisar as potenciais mudanças a ter em conta para alterar o ambiente organizacional, criando processos que promovam a criação e implantação de um projecto de Gestão do Conhecimento. Para tal, deverá considerar o registo e partilha do conhecimento, a aprendizagem contínua de todos os seus colaboradores, a motivação à partilha do conhecimento entre os colaboradores, o incentivo à iniciativa individual, a criação de mais grupos de trabalho, assentar a cultura desta empresa numa base de dinamismo e qualidade, factores que serão com certeza valiosos e fundamentais na dinâmica desta empresa no mercado.

Após a exposição e análise do conteúdo das entrevistas, pretende-se de seguida elencar os aspectos / factores organizacionais que contribuíram para a existência diminuta de Gestão de Conhecimento nesta empresa, são eles:

- Esta empresa não está atenta à premissa de que conhecimento é poder para a melhor tomada de decisões, para criar laços mais apertados com os clientes e marcar a diferença no mercado.

Para esta empresa o conhecimento é visto também como poder, mas um poder que se deve resguardar, pelo que não partilha o mesmo dentro da própria empresa e procura concentrar tudo no topo da hierarquia, como algo que protege e valoriza a empresa em relação à concorrência;

- Não tem processos criados, que motivem os colaboradores a disponibilizarem o seu conhecimento individual aos restantes colaboradores, originando assim a partilha e a criação de novos conhecimentos. Os colaboradores da empresa utilizam apenas a informação formal disponível na empresa e o seu próprio conhecimento, mas não têm na maior parte das vezes acesso ao conhecimento dos colegas, o que lhes permitiria aplica-los na identificação de novos mercados, podendo desenvolver novos serviços mais eficientemente, entre outros;

- Não é incentivada a tomada de decisões individual, ficando a decisão dependente de um nível hierárquico superior, que nem sempre corresponde à pessoa mais habilitada a tomar determinadas decisões;

- A cultura desta empresa não assenta numa base de flexibilidade, qualidade e dinamismo, gerindo os seus recursos intelectuais;

- A empresa não gere o conhecimento dos seus colaboradores, como um valioso activo para a empresa;

- A empresa não apresenta procedimentos que controlem e potenciem a partilha do conhecimento individual, o que ia acrescentar valor para a empresa. Não se preocupa com a criação de um clima propiciador à partilha e cooperação activa entre os colaboradores.

As capacidades e aptidões dos indivíduos e o conhecimento existente dentro da empresa a nível individual, necessitam de ser ampliados e exportados para toda a empresa. A capacidade de absorção do conhecimento nesta empresa não implica uma performance melhor, mas sim a implementação de processos e motivação de atitudes, que proporcione a transmissão do conhecimento nas operações da empresa, partindo a iniciativa por parte da gestão da empresa.

Esta assunção baseia-se apenas na opinião dos quatro colaboradores entrevistados, pelo que a mesma se torna à partida restritiva. Não foi possível entrevistar o topo da hierarquia devida à sua indisponibilidade para participar neste estudo.

Contudo, para confirmar se a opinião destes quatro entrevistados coincidiam com a visão realista da empresa, após a análise das entrevistas e mediante pedido expresso à empresa em análise, foi possível ter-se algumas conversas informais com alguns dos colaboradores de todos os restantes departamentos. Após estas conversas, verificamos que as opiniões eram convergentes com a dos entrevistados, não restando qualquer dúvida em relação aos dados recolhidos durante a entrevista.

Pela análise destas entrevistas e a sua ligação com a análise da literatura, serão feitas de seguida algumas constatações.

A empresa necessita de desenvolver uma capacidade de assimilação do conhecimento individual. Esta capacidade de assimilação, poderá ser conseguida através da alteração dos processos e rotinas da empresa, possibilitando analisar e interpretar a informação baseada no conhecimento dos seus colaboradores, começando principalmente por motivar os colaboradores a exporem as suas ideias e valorizá-los por isso. A empresa precisa de consciencializar-se que, ao absorver o conhecimento individual dos seus colaboradores poderá criar uma vantagem competitiva em relação às suas concorrentes, porque o conhecimento não é algo que se possa copiar.

Na revisão da literatura foi descrita a situação actual nos mercados, a existência de uma competitividade intensa, acrescentada aos efeitos da contínua globalização com que as organizações se têm deparado, o que faz com que o conhecimento seja essencial para o sucesso das organizações. O conhecimento existente nos colaboradores de uma empresa, constitui a base para produtos e serviços de alta qualidade, bem como para as inovações organizacionais. Contudo existem condições adversas, tais como a cultura e valores fundamentalmente atrelados a uma gestão de negócios focada em activos tangíveis e recursos financeiros limitados, que não dão abertura ao entendimento do valor do activo conhecimento. Para possibilitar a Gestão do Conhecimento é necessário que a organização valorize a iniciativa dos colaboradores ao invés dos modelos clássicos da era industrial, fundamentados em especialização, padronização, autoritarismo e verticalização. A incorporação da

inteligência, da inovação e da iniciativa dos colaboradores constitui um factor crítico para o sucesso da organização, gerando riqueza e atribuindo valor a uma série de activos intangíveis (tais como patentes, talentos, marcas e competências), outrora subestimados.

Verificamos através deste estudo de caso, que a partilha do conhecimento na empresa objecto de estudo existe embora de forma reduzida e este facto talvez se atribua à ausência de valorização do activo conhecimento e da ausência de acções no sentido de reter esse conhecimento. Seria uma mais-valia para a empresa iniciar um processo de gestão baseado na disseminação do conhecimento a todos os níveis organizacionais e elaborar estratégias alicerçadas pelo conhecimento, para elevar a empresa a outro patamar de valor. Nesta empresa verifica-se que os colaboradores da organização repassam, disseminam e transmitem os conhecimentos através de reuniões que acontecem periodicamente, porém na gestão da empresa não estão previstas atitudes no sentido de proporcionar a partilha do conhecimento. A empresa possui registos de procedimentos das suas actividades, como das reuniões, mas não se observou nenhum projecto que privilegiasse a posterior formalização e uso, para dar formação aos seus colaboradores. A tecnologia é utilizada em favor do conhecimento, mostrando-se como uma ferramenta facilitadora da criação e disseminação do conhecimento, contudo, mais uma vez esta transmissão de conhecimento é feita de forma voluntária e por opção individual, não sendo motivada pela gestão da empresa. Se a empresa criasse um registo colectivo de conhecimentos e motivasse os seus colaboradores a usar o mesmo, poderia obter resultados proveitosos e garantir a disponibilização do conhecimento, não se restringindo este ao âmbito individual.

Por outro lado, verificamos que não é inexistente por parte desta empresa a valorização do conhecimento, uma vez que esta empresa tem, de acordo com os entrevistados, muito cuidado no recrutamento dos seus colaboradores, porque não procura especificamente pessoas com boas qualificações académicas, mas dá primazia às pessoas experientes e altamente capacitadas a nível técnico na área que vão integrar, o que demonstra que a empresa não mede esforços para encontrar o melhor profissional do mercado e assim tê-lo como colaborador e conseqüentemente, posicionar-se no mercado com vantagens competitivas, provindas do conhecimento. Também a empresa utiliza o conhecimento, de forma não intencional, porque cuida minuciosamente da elaboração das estratégias empresariais e da tomada de decisões. Desta forma concluiu-se que existe na empresa alguma valorização e percepção do

conhecimento, que é utilizado na elaboração do planeamento estratégico, mas é algo que está intrínseco à gestão da empresa e não relacionado com uma valorização do conhecimento.

### *3.5. Conclusão do Estudo de Caso*

A globalização da economia, impulsionada pelas tecnologias da informação e comunicação, é uma realidade e é nesse contexto que o conhecimento, ou melhor, que a Gestão do Conhecimento (KM, do inglês *Knowledge Management*) se transforma num valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das empresas. Apenas "saber muito" sobre alguma coisa não proporciona por si só maior poder de competição para uma empresa, agora, quando aliado à sua gestão correcta é que o conhecimento faz diferença. Os entrevistados referiram que acreditam que a criação e a implantação de processos que gerem, armazenem e disseminem o conhecimento representam o grande desafio a ser enfrentado pela empresa onde trabalham e identificam a Gestão do Conhecimento como um meio pelo qual as empresas podem ganhar poder de competição. A Gestão do Conhecimento para eles significa a capacidade da empresa em captar, gerar, criar, analisar, traduzir, transformar, modelar, armazenar, disseminar, implantar e gerir a informação, tanto interna como externa de forma ampla. Para os entrevistados a informação e conhecimento existentes na empresa deve ser efectivamente distribuído, tornando-se acessível aos interessados, passando a ser um activo da empresa, além de ser um suporte à tomada de decisão. Essa realidade é percebida pelos entrevistados, mas na opinião dos mesmos não é considerada pela empresa ALFA, que não motiva os funcionários à partilha, nem é entendida pela grande parte dos restantes colaboradores desta empresa, que demonstram claramente nas suas atitudes diárias que não pretendem partilhar o seu conhecimento.

Estes entrevistados têm opiniões muito similares, senão mesmo iguais. Poderá justificar-se pelo facto de se encontrarem todos no mesmo departamento da empresa e de haver muita interacção entre os mesmos. Além disso convivem bastante juntos socialmente. Estes colaboradores também lidam bastante com o exterior, com outras empresas e demonstraram ter perspectivas muito alargadas sobre o assunto, ou seja, sobre a Gestão do Conhecimento.

### *3.6. Limitações do Estudo*

A principal limitação deste estudo de caso, prende-se com o facto de apenas terem sido entrevistados quatro funcionários da empresa, além de que estes trabalhavam todos no mesmo departamento.

Outra limitação diz respeito ao tipo de empresa, uma vez que a questão de investigação ficou limitada à PME objecto de estudo, que pertence a uma determinada área de negócio, quando existe a possibilidade de, se a área de negócio for diferente, os resultados poderem ser diferentes.



INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO

## **A Gestão do Conhecimento Integrada nos Processos Empresariais**

### **CAPÍTULO IV**

#### **Conclusão e Proposta de Estudos Futuros**

## **1. Conclusão**

Concluiu-se, depois de várias pesquisas, que a Gestão do Conhecimento pode ser entendida como o aproveitar dos recursos intelectuais presentes nos funcionários, ou seja, utilizar os seus conhecimentos e a capacidade que possuem de aprender, assim como, os esforços estratégicos da empresa, para que sejam partilhadas as experiências existentes nas pessoas que lá trabalham, de forma a aplicar-se as melhores práticas de gestão nessa empresa.

Pelo estudo de caso de uma PME, verifica-se que, a gestão dessa empresa não tem preocupações em ter acesso ao conhecimento individual dos seus colaboradores, nem com o disseminar desse conhecimento pela empresa. Verifica-se uma percepção razoável da importância da Gestão do Conhecimento para as empresas, por parte dos colaboradores entrevistados neste estudo de caso, que referem que há uma lacuna por preencher, ou seja, que a gestão desta PME objecto de estudo, deve consciencializar-se para a real importância da Gestão do Conhecimento e entendê-lo como uma prática necessária para a diferenciação em relação à concorrência e para a sobrevivência sustentável da empresa. Note-se que as pessoas agem numa organização colectivamente, mas aprendem individualmente. Deve fazer-se com que o conhecimento dos indivíduos seja historiado na organização, permanecendo nela para utilizações futuras. É necessário captar as percepções individuais distintas que possam ter valor para a organização e fazer uso delas para alavancar os negócios. Integrar os diferentes saberes, melhora a aprendizagem dos funcionários, a circulação da informação e evita perdas de conhecimento.

Para consolidar-se num cenário competitivo as empresas devem preocupar-se em acrescentar nas suas estratégias de gestão os projectos de assimilação, transmissão e registo do conhecimento dos seus colaboradores. As empresas devem implementar processos organizacionais com esse propósito, ou seja, terem Gestão do Conhecimento.

## **2. Proposta de Estudos Futuros**

A conclusão deste trabalho não apresenta o fim, mas o início de pesquisas futuras e de cooperação na busca do conhecimento mútuo.

No eventual interesse de dar continuidade a este estudo sugere-se que os seguintes pontos sejam abordados noutros estudos:

1. Em que medida a tecnologia da informação, entendida como o mais simples critério de retenção e distribuição de informações até o mais complexo sistema de computadores, poderia apresentar boa relação custo benefício na geração, difusão e retenção do conhecimento?
2. O que a empresa pode fazer para que seus funcionários, mantenham consolidado todo o conhecimento necessário, a fim de desempenharem suas funções de forma muito rentável?

## **Bibliografia**

Cascão, F. (2004). *Entre a gestão de competências e a gestão do conhecimento: Um estudo exploratório de inovações na gestão das pessoas*. Lisboa: Editora RH.

Duarte, J. (2005). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. Acedido em 17 de Junho de 2011, em <http://xa.yimg.com/kq/groups/21729374/795258217/name/Entrevista+em+profundidade.doc>

Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor – Projectos e Edições.

Halal, E. (1998). *O Recurso infinito: Criar e liderar a empresa baseada no saber*. Porto: Civilização Editora.

Kluge, J., Stein, W. e Licht, T. (2002). *Gestão do conhecimento*. Cascais: Principia - Publicações Universitárias e Científicas.

Loureiro, L. (2003). *Gestão do conhecimento*. Lisboa: Editora Centro Atlântico.

Martins, M. (2010). *A gestão do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Neves, A. (2003). *Gestão de empresas na era do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Neves, A. (2004). *Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional*. Acedido em 16 de Dezembro de 2010, em <http://kmol.online.pt/livros/2004/09/01/gestao-do-conhecimento>

Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação* (9ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Campus.

Rhinesmith, H. (1993). *Globalização: O guia do gestor: Seis chaves para o sucesso num mundo de mudança*. Lisboa: Editora Difusão Cultural.

Serrano, A. e Fialho, C. (2003). *Gestão do conhecimento: O novo paradigma das organizações*. Lisboa: FCA- Editora Informática.

Serrano, A., Caldeira, M. e Guerreiro, A. (2004). *Gestão de sistemas e tecnologias de informação*. Lisboa: FCA - Editora Informática.

Shinyashiki, T., Trevizan, A., Mendes e Costa, A. (2003). A criação e a gestão do conhecimento organizacional. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 11, 499-506. Acedido em 16 de Dezembro de 2010, em <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v11n4/v11n4a13.pdf>

Sousa, C. (2000). *Gestão do conhecimento*. Lisboa: Editora RH.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações* (2ª ed.). Madrid, Espanha: Editora McGraw-Hill.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2ª ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

## Apêndice

### I - Guião da Entrevista

1. Qual a sua categoria/função nesta empresa?
2. Há quanto tempo é colaborador desta empresa?
3. Qual é a sua idade?
4. Qual é a sua formação académica?
5. No seu local de trabalho, o que pensa contribuir para a geração e difusão do conhecimento? Seguem-se algumas sugestões orientadoras.

Capacitações ministradas pela Intranet da empresa

Suas próprias anotações do dia-a-dia

Instrução Técnica diária por meio de catálogos, Internet, correio electrónico.

Manuais de Manutenção específicos de cada área de produtos

Boletim de Informações Técnicas, papel ou arquivo electrónico

Apoio directo ou indirecto de outros técnicos de serviços

FAQ (Perguntas frequentes)

Capacitações elaboradas em áudio e vídeo

Televisão

Leituras (Jornais, Revistas, Outros)

Outros

6. Quanto do seu conhecimento, acha que foi adquirido pelo método “aprender fazendo”?  
Uma parte significativa ou não?
7. Com que frequência, beneficia do conhecimento ou experiência dos seus colegas de trabalho?
8. Acha que os seus colegas têm preocupações com a divulgação do conhecimento individual que vão adquirindo?
9. Que meios de difusão ou armazenamento do conhecimento utilizam?
10. O que se poderia fazer na sua opinião, para aumentar as capacitações dos técnicos desta empresa no âmbito da partilha dos conhecimentos individuais?
11. Acha que a gestão da empresa dá autonomia aos seus colaboradores, para exporem as suas ideias e os seus conhecimentos, nos processos da empresa?
12. Acha que a gestão da empresa valoriza e explora o conhecimento dos seus colaboradores? Como?
13. Deseja acrescentar algo ao que foi aqui falado durante esta entrevista?