

# **Gestão do Conhecimento - Técnicas de implementação na empresa**

**Nuno Miguel Delicado Teixeira**

## **Resumo:**

*Este trabalho visa apresentar o conhecimento como recurso estratégico das organizações modernas bem como, definir algumas linhas orientadoras na implementação da Gestão do Conhecimento. Para tal, abordámos os seguintes temas: A importância do conhecimento nas organizações; Tarefas da Gestão do Conhecimento; Características do recurso conhecimento; Técnicas da Gestão do Conhecimento. Como resultado, destaca-se que: A Gestão do Conhecimento deverá ser prioridade dos órgãos de topo uma vez que, no contexto empresarial actual caracterizado pela competitividade global e inovações tecnológicas constantes, o conhecimento é um recurso de valor inestimável; Essa preocupação deve ser canalizada através da estrutura organizacional, estimulando-se a existência de uma cultura de inovação e de empreendedorismo; As técnicas da Gestão do Conhecimento assentam sobretudo na fluidez da comunicação organizacional e na existência de canais de informação que permitam o acesso aos dados pelos destinatários correctos e em tempo útil de aplicação; As tecnologias de informação funcionam como um poderoso suporte para a Gestão do Conhecimento devendo, ser adaptadas às necessidades da empresa e dos respectivos utilizadores. Porém, nunca deverão funcionar como o seu instrumento único pois, o contacto pessoal continua a ser a forma mais eficaz de transmissão do conhecimento.*

**Área temática:** *Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*

## **Gestão do conhecimento Técnicas de implementação na empresa**

**Nuno Teixeira** (Escola Superior de Ciências Empresárias de Setúbal) [nteixeira@esce.ips.pt](mailto:n Teixeira@esce.ips.pt)

### **Resumo**

*Este trabalho visa apresentar o conhecimento como recurso estratégico das organizações modernas bem como, definir algumas linhas orientadoras na implementação da Gestão do Conhecimento. Para tal, abordámos os seguintes temas: A importância do conhecimento nas organizações; Tarefas da Gestão do Conhecimento; Características do recurso conhecimento; Técnicas da Gestão do Conhecimento. Como resultado, destaca-se que: A Gestão do Conhecimento deverá ser prioridade dos órgãos de topo uma vez que, no contexto empresarial actual caracterizado pela competitividade global e inovações tecnológicas constantes, o conhecimento é um recurso de valor inestimável; Essa preocupação deve ser canalizada através da estrutura organizacional, estimulando-se a existência de uma cultura de inovação e de empreendedorismo; As técnicas da Gestão do Conhecimento assentam sobretudo na fluidez da comunicação organizacional e na existência de canais de informação que permitam o acesso aos dados pelos destinatários correctos e em tempo útil de aplicação; As tecnologias de informação funcionam como um poderoso suporte para a Gestão do Conhecimento devendo, ser adaptadas às necessidades da empresa e dos respectivos utilizadores. Porém, nunca deverão funcionar como o seu instrumento único pois, o contacto pessoal continua a ser a forma mais eficaz de transmissão do conhecimento.*

*Palavras-chave: Gestão, Conhecimento, Inovação.*

*Área Temática: Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*

### **1. Introdução**

Uma empresa possui vantagens competitivas, quando o seu crescimento lhe permite uma rendibilidade a longo prazo superior à média da indústria num dado mercado ou segmento. Diversos autores, defendem que a posição competitiva da empresa se mede pela sua quota de mercado (Freire, 1998). Porém, ao longo do tempo tem-se vindo a verificar que empresas com menores quotas de mercado, apresentam maiores rendibilidades de negócio. A grande explicação deste fenómeno, obviamente que reside dentro das empresas, na forma como gerem e coordenam os seus recursos e os ajustam e optimizam, permitindo a diferenciação dos produtos e a liderança de custos nos processos e técnicas de trabalho (António, 2001).

Em simultâneo, a mutação constante dos mercados e tecnologias e a alteração da velocidade de realização das trocas comerciais, mostraram a importância do conhecimento, sendo um dos principais recursos das organizações actuais e uma das prioridades dos gestores modernos. Exemplos dessa preocupação são, as redes de informação e de alianças comerciais que as empresas têm desenvolvido com os diversos intervenientes do negócio bem como, o grande desenvolvimento da *internet* e da *intranet* que permitem a fácil partilha de conhecimento.

Nesse sentido, o nosso trabalho tem como objectivos, demonstrar a importância do conhecimento como recurso estratégico de uma empresa bem como, identificar as técnicas a aplicar pela gestão de modo, a favorecer a geração, distribuição e aplicação do conhecimento no seio da organização.

## **2. A importância do Conhecimento**

Hoje, os produtos, devido à sua sofisticação e inovação permanente, são quase na exclusividade resultado do conhecimento, englobando entre outros factores:

- Competências dos recursos humanos: qualificações, experiência e criatividade;
- Competências da organização: estrutura organizacional, qualidade de gestão, processos e técnicas de trabalho, valores e cultura organizacionais, sistemas de informação, rapidez de actuação, investigação, notoriedade e relações a montante e a jusante.

Ao observarmos a lista acima enunciada, constatamos que todos os aspectos estão estritamente ligados ao conhecimento - conhecimento dos clientes, dos produtos, das tecnologias, das formas de por a empresa a funcionar. Para além disso, torna-se visível, que existem dois tipos de conhecimento:

- Tácito: é aquele que está incorporado nos indivíduos e que por isso mesmo, não é facilmente transmissível. Como exemplos temos: experiências vividas, valores e cultura organizacionais;
- Explícito: é o conhecimento articulado e codificado, que está descrito em regras e procedimentos conhecidos e aceites por todos na organização, sendo por isso facilmente transmissível.

Porém, estão de tal forma interligados que é muito difícil analisá-los em separado. Por exemplo, a interpretação de um documento (conhecimento explícito) depende muitas vezes, das vivências de cada um (conhecimento tácito). Nesta sequência de ideias, é fundamental interligar os dois tipos de conhecimento, alinhá-los com a estratégia da empresa, partilhá-los e agir sobre eles.

A este propósito, Edvinsson & Malone, 1997, dois dos principais investigadores nesta área, definiram Conhecimento (para esses autores, o termo Capital Intelectual assume o mesmo significado), utilizando uma analogia: comparam a empresa a uma árvore. A parte visível constituída pelo tronco, ramos e folhas é constituída pelo conhecimento explícito composto por documentos e relatórios. As raízes escondidas são de facto a parte maior da árvore, senda daí que provém a qualidade dos frutos, o sabor e a cor (conhecimento tácito). Por isso, propõem a separação do conhecimento (ou Capital Intelectual) em duas perspectivas com base no critério da posse:

- Capital Humano: é a combinação da experiência, habilidades, inovação e capacidades individuais dos colaboradores no desempenho das suas tarefas incluindo igualmente, os valores e a cultura da empresa;
- Capital Estrutural: hardware, software, bases de dados, estrutura organizacional, patentes, panóplia de clientes e fornecedores, marcas e todos os restantes activos que suportam a produtividade dos colaboradores.

Sendo assim, o Capital Humano não pode ser possuído pela empresa enquanto o Capital Estrutural pode inclusive ser transaccionado. Embora o Capital Humano não possa ser possuído, amplia as capacidades do restante conhecimento devendo existir, um processo que garanta a sua criação, partilha e aplicação na organização (Amaral, Pedro, 2004).

As organizações são formadas por pessoas e como tal, condicionadas pelos seus valores, motivações e relações no seio do ambiente laboral. Sendo o acesso ao conhecimento do mercado, dos intervenientes e das tecnologias uma variável chave no desenvolvimento empresarial, não admira que o indivíduo tenha deixado de ser encarado como um mero recurso da organização. De facto, o novo trabalhador qualificado e possuidor de competências únicas, tem um lugar de destaque nas empresas dos nossos dias (Drucker, 2001).

Deste modo, embora o conhecimento não seja contabilizado, é fundamental na criação de valor. Por outro lado, verificamos facilmente que parte significativa está centrada no homem. Por isso, a saída de um colaborador poderá implicar perdas nas relações com clientes e fornecedores, perdas nas melhores práticas operacionais e conseqüentemente, perdas significativas de ganhos na organização. Assim, a gestão dos recursos humanos, é uma actividade essencial na empresa dos nossos dias porque, cada vez mais os criadores de conhecimento serão os factores de produção escassos que criarão valor (ISD, SA 2002).

Assim, vários são os desafios que se colocam às empresas do século XXI:

- Acesso privilegiado à informação garantindo a monitorização das necessidades do mercado, a personalização da oferta e o acompanhamento da realização dos objectivos organizacionais;
- A gestão dos recursos humanos, aproveitando as sinergias decorrentes dos saberes e experiências de cada um dos colaboradores, aproximando cada vez mais o produto final da organização ao valor pretendido pelo cliente;
- A gestão de processos, interligando as diferentes áreas funcionais, através de novas tecnologias, processos de trabalho e métodos de gestão mais adequados, obtendo prazos de resposta mais reduzidos e custos operacionais inferiores;
- A inovação constante ao nível da oferta, dos mercados abrangidos e da estrutura organizacional, garantindo uma resposta rápida e eficaz às alterações da envolvente.

Por isso, a actuação da empresa deverá garantir a geração, distribuição e aplicação do conhecimento de forma, a despertar uma cultura de inovação e de empreendedorismo no seio da sua estrutura organizacional e dotar-se da flexibilidade necessária para responder adequadamente às mudanças constantes da envolvente e do mercado.

Podemos definir Conhecimento e Gestão do seguinte modo (Kluge et al, 2002):

- “O conhecimento consiste em compreender as relações e as casualidades, pelo que se revela fundamental para tornar as operações eficazes, elaborar processos de negócio ou prever os resultados dos modelos de negócio”;
- “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”.

Combinando as duas definições podemos dizer, que a Gestão do Conhecimento consiste em saber compreender as relações existentes na organização e no seu meio envolvente afim de coordenar os recursos disponíveis de forma, a melhorar os produtos, os processos ou a relação com os clientes, criando valor aos intervenientes da actividade e obtendo vantagens competitivas que permitam um crescimento sustentado. Assim, a Gestão do Conhecimento deverá estar devidamente alinhada com a Estratégia Empresarial da organização bem como, ser aceite por todos os níveis hierárquicos e áreas funcionais correndo-se o risco em caso contrário, de se tornar ineficaz. De seguida, apresentamos em esquema o Modelo do Sucesso Empresarial para o qual irá contribuir bastante a Gestão do Conhecimento:

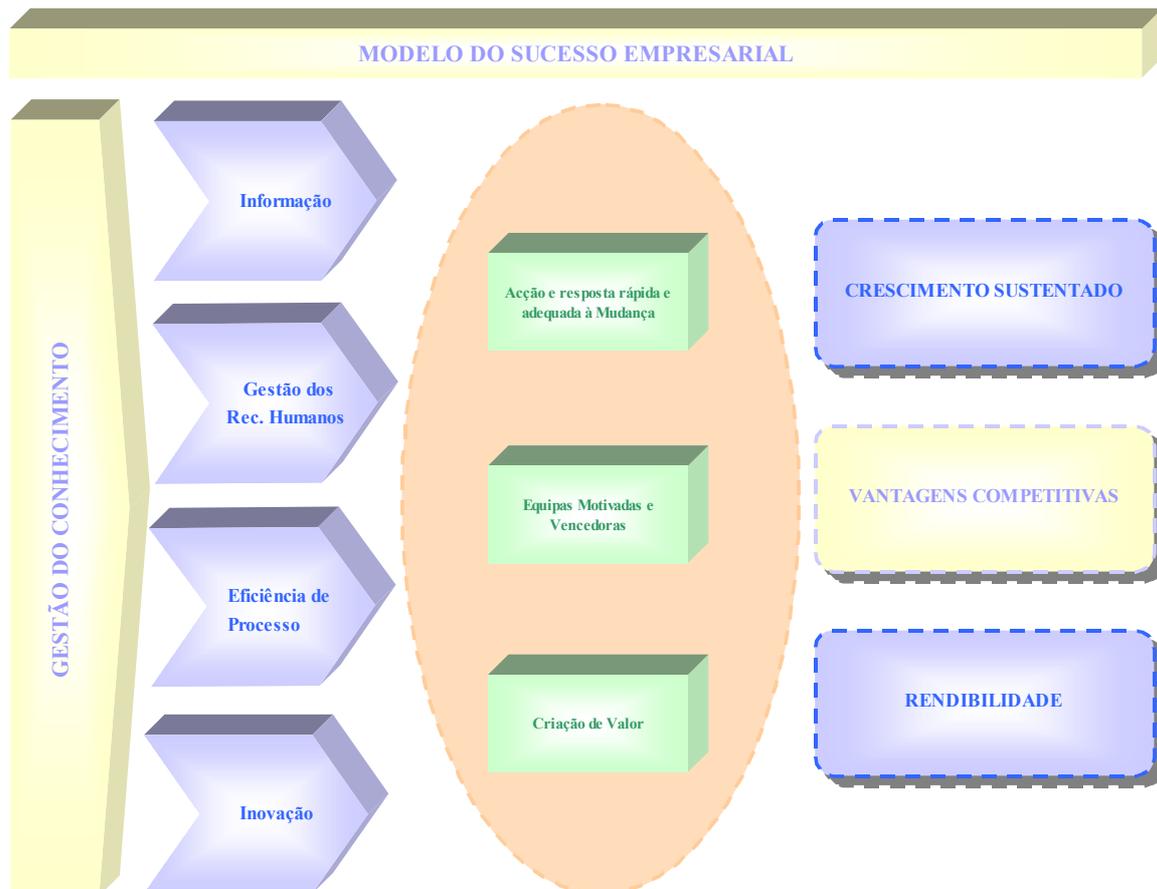


Figura 1: Modelo do Sucesso Empresarial

### 3. Tarefas da Gestão do Conhecimento

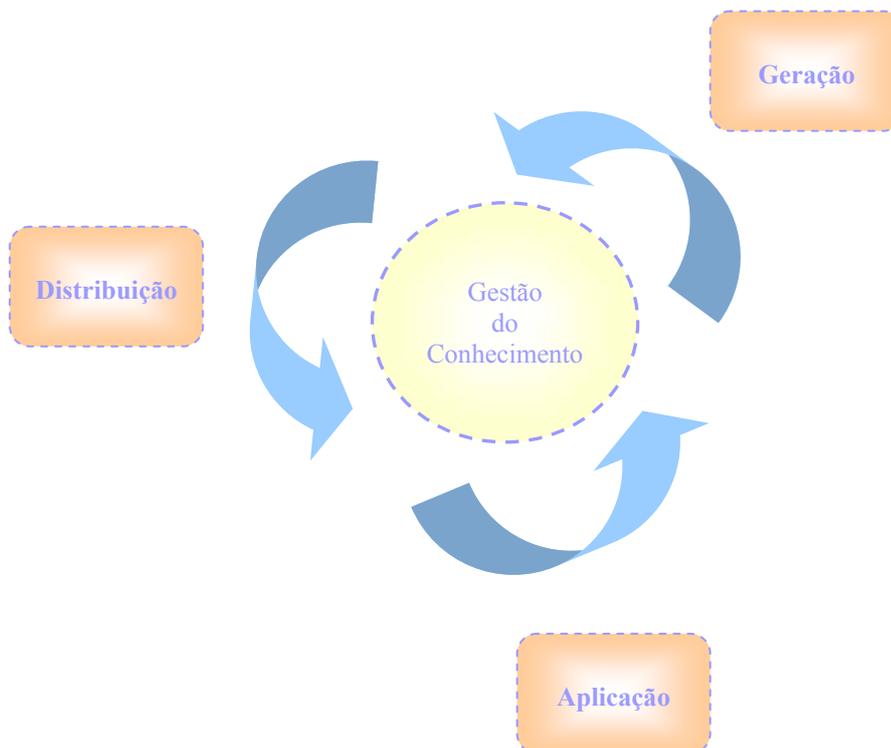
A Gestão do Conhecimento deve desenvolver três tarefas fundamentais por forma, a fomentar uma cultura organizacional desperta para o conhecimento (Kluge et al, 2002): **Geração, Distribuição e Aplicação** do conhecimento por todos os níveis hierárquicos e áreas funcionais.

No entanto, queremos salientar que a Gestão do Conhecimento não sucede por etapas, devendo ser realizadas todas as tarefas em simultâneo uma vez que, o conhecimento é criado, partilhado e aplicado em qualquer momento e em qualquer lugar na organização.

Porém, as empresas vivem de resultados e por isso, se tivermos que escolher uma ordem de prioridade para implementar a Gestão do Conhecimento, diremos que se deverá favorecer a

tarefa da Aplicação pois é aquela, que se repercute mais depressa no funcionamento e nos resultados, tornando visíveis mais facilmente os efeitos do conhecimento no sucesso organizacional. Em seguida, de acordo com a mesma lógica, surge a Distribuição e em último lugar, a Geração (Kluge et al, 2002).

Esta sequência justifica-se porque, por um lado, em qualquer organização existe conhecimento disponível que se encontra apenas a aguardar que seja aplicado, e por outro, resultados rápidos ajudam a integrar todos no projecto e a gerar o entusiasmo necessário para que o conhecimento se torne uma prioridade organizacional.



**Figura 2:** Processo da Gestão do Conhecimento

De seguida, iremos abordar mais pormenorizadamente, cada uma das tarefas da Gestão do Conhecimento:

**- Aplicação do Conhecimento:**

O conhecimento acontece espontaneamente no seio da organização seja na discussão de ideias numa reunião ou no uso de determinada maquinaria. Porém, a preocupação da Gestão do Conhecimento deve incidir sobre técnicas que permitam a aplicação do conhecimento disponível e ainda não utilizado, que possa contribuir para a obtenção de melhores resultados (Kluge et al, 2002).

Sem existir uma aplicação eficaz, as tarefas de distribuição e de geração do conhecimento perdem relevância. Isto porque, não tem lógica criar ou partilhar conhecimento quando este não consegue ser colocado em prática.

Este, é um dos erros que se detecta nas organizações pois, não são raras as vezes que as empresas realizam avultados investimentos no desenvolvimento de ideias para melhorar os processos de trabalho ou os produtos, mas que depois, não são aplicadas por falta do devido

envolvimento no projecto, aumentando o arquivo morto de documentação. O mesmo sucede, com as tecnologias de informação, gastando-se elevadas somas para adquirir softwares ou bases de dados, que nunca chegam a ser utilizados por falta de formação dos recursos humanos ou adaptação às necessidades da empresa.

- **Distribuição do Conhecimento:**

A tarefa distribuição, garante que o conhecimento esteja disponível à pessoa certa, no lugar certo, no momento certo (Kluge et al, 2002).

A empresa, deverá garantir que o conhecimento não é imposto mas sim disponibilizado a quem tiver necessidade de lhe aceder, evitando-se os excessos e as restrições de informação. Para além disso, devem-se evitar os procedimentos complexos e fomentar a criação de canais de partilha de informação, por todos os níveis hierárquicos e pelas várias áreas funcionais, bem como, de dentro para fora da organização, permitindo o envolvimento dos diversos intervenientes na evolução da actividade.

Dentro de uma organização, a comunicação flui em quatro direcções distintas (Donnelly et al, 2000):

- Ascendente: flui de pessoas de um nível hierárquico inferior para pessoas de níveis mais elevados;
- Descendente: flui de pessoas de um nível hierárquico mais elevado para pessoas de níveis mais baixos;
- Horizontal: flui de pessoas do mesmo nível hierárquico mas de áreas funcionais diferentes;
- Diagonal: flui de pessoas de diferente nível hierárquico e de áreas funcionais diferentes.

Como tal, é fácil constatar a imensidão de relações interpessoais que se poderão formar numa empresa e o quanto complexo poderá ser o processo de comunicação organizacional. As boas ideias não têm hora certa para ocorrerem, podem suceder de qualquer um, em qualquer lugar e a qualquer momento. Por isso, a Gestão do Conhecimento deverá garantir a existência de canais de comunicação que proporcionem a fácil partilha de informação no seio da organização.

Para além disso, as tecnologias de informação vieram alterar por completo a actuação dos vários intervenientes do mundo empresarial. Hoje, a *internet* representa uma porta para mercados antes inacessíveis bem como, um veículo para estreitar cada vez mais as relações cliente-fornecedor. Através da denominada rede, o contacto é muito intenso facilitando a comunicação e a velocidade nas trocas comerciais. Por outro lado, o cliente torna-se participante em todo o processo operacional, desde a fase da concepção à entrega do serviço final, podendo inserir novos *inputs* em qualquer momento (Eiglier, Langeard, 1999).

Obviamente, que este novo modo de estar nos negócios, também pode trazer claros benefícios em termos de eficiência de processo pois, várias etapas poderão ser eliminadas, ultrapassando-se a tradicional burocracia. Para além disso, as tecnologias de informação vieram ainda, adquirir um papel muito importante no apoio à gestão e em especial à tomada de decisão. De facto, através dos sistemas de informação criados à medida, as empresas podem hoje controlar mais facilmente os negócios e conhecer os seus clientes, podendo ter informação disponível em tempo real (Eiglier, Langeard, 1999).

Deste modo, é na distribuição que o investimento deverá ser maior ao nível das infra-estruturas através da implementação de sistemas de informação, da *intranet* e da *internet*, fomentado uma cultura orientada para o conhecimento.

Finalmente, julgamos que será importante que as empresas criem instrumentos de diálogo que garantam a interacção pessoal, nomeadamente reuniões e encontros de convívio com colaboradores de diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais, que permitam um maior envolvimento e que a informação circule de forma fluída nas várias direcções no seio da estrutura organizacional. Isto é, as partes envolvidas deverão ter oportunidade para expor os seus pontos de vista encontrando-se respostas negociadas e não impostas. Ao envolver-se os colaboradores nos objectivos a atingir e ao fomentar-se a partilha de informação e a troca de opiniões, a empresa consegue que todos sejam responsáveis pela qualidade do trabalho desempenhado. Assim, beneficia a execução dos processos internos e a realização dos produtos a oferecer ao exterior, através de uma filosofia baseada nas melhorias contínuas e excelência de serviço.

#### - **Geração do Conhecimento:**

A tarefa Geração do Conhecimento, é aquela que se poderá fazer sentir no sucesso da empresa apenas num prazo temporal relativamente longo. Isto porque, até se obterem projectos que criem verdadeiras inovações ao nível dos processos ou dos produtos, é normal que várias tentativas falhem e que apenas se criem pequenas melhorias nos resultados a curto prazo.

Mas a Gestão do Conhecimento não deverá penalizar quem não atinge os objectivos mas sim, orientar melhor as decisões futuras de cada um. Tolerar eventuais falhas, significa:

- Dar oportunidade à criatividade e à inovação uma vez que, “não é possível fazer inovações a menos que se esteja disposto a aceitar os erros” (Peters, Waterman, 1995);
- Incentivar a acção e a resposta ao mercado em prol da burocracia pois, “cometer erros, implica que se tomaram decisões” (Peters, Waterman, 1995).

Assim, afim de se evitar a desmotivação devem ser estabelecidos objectivos pouco ambiciosos que ao longo do tempo possam dar origem a grandes feitos que actuem directamente nas vantagens competitivas da empresa.

Para além disso, a tarefa de geração deverá identificar as áreas onde o conhecimento se deve desenvolver mais rapidamente. Logo, é muito importante que a Gestão do Conhecimento se encontre alinhada com a Estratégia Empresarial e com os Objectivos Organizacionais definidos de modo, a que o conhecimento a criar seja o adequado às necessidades da empresa. Este factor, é ainda mais importante nas industrias com ciclos de vida dos produtos mais curtos onde a necessidade de inovação ao nível da oferta, dos processos de trabalho e dos mercados a abranger se torna mais importante.

Finalmente, a tarefa de geração do conhecimento deve garantir a sua permanente actualização de modo, a que as eventuais saídas de colaboradores não coloquem em causa a competitividade da empresa.

#### **4. Características do Conhecimento**

O conhecimento, apresenta seis características que o distinguem claramente dos restantes recursos de uma organização (Kluge et al, 2002):

- **Subjectividade:**

A interpretação de documentos ou as atitudes nas mais diversas situações, está dependente das experiências e valores de cada indivíduo. Por isso, estando o conhecimento em grande parte na posse dos colaboradores que formam a empresa, caracteriza-se pela subjectividade inerente a cada pessoa, não sendo possível tratá-lo de forma idêntica aos restantes recursos bastante mais fáceis de medir e quantificar.

- **Transferibilidade:**

O conhecimento pode ser transferido para diferentes realidades. Por exemplo, processos e técnicas de trabalho de sucesso numa fábrica poderão ser transferidos para outra de modo, a obter eficiências operacionais ou inovações nos produtos fabricados.

- **Sedimentação:**

O conhecimento está presente no funcionamento normal de uma organização. No entanto, poderá não se encontrar facilmente disponível. Isto porque, muitas vezes não é partilhado entre diferentes áreas funcionais ou apenas se encontra sedimentado no cérebro de um qualquer colaborador. Quantas vezes não sucede uma unidade de negócios da empresa não conseguir responder rapidamente a um cliente por ser confrontada com alguma situação inovadora, já tendo havido outra unidade a solucionar anteriormente uma situação semelhante. A simples partilha de informação poderia eliminar estas ineficiências operacionais, que tanto afectam a competitividade das organizações.

- **Autovalorização:**

O conhecimento aumenta de valor pela simples partilha ao longo do funcionamento da organização. Por exemplo, inovações em determinados processos ou produtos de uma dada unidade de negócios ou área funcional, ao serem partilhadas, poderão otimizar igualmente outras unidades de negócio ou áreas funcionais, aumentando a criação de valor e a rendibilidade global da empresa.

- **Perecibilidade:**

O valor do conhecimento é muito instável estando bastante interligado, com a exclusividade da sua detenção ou a oportunidade da sua aplicação. Por exemplo, se uma empresa possuir uma patente que lhe conceda a oportunidade de ser o único fornecedor de um dado segmento de mercado, terá um conhecimento bastante valioso. Por oposição, uma empresa que se encontre a desenvolver um novo produto que seja ultrapassada por um concorrente que coloque um produto similar mais rapidamente no mercado, terá um conhecimento que facilmente irá desvalorizar.

- **Espontaneidade:**

O conhecimento é imprevisível. Não tem hora marcada ou momento certo para ocorrer. Poderá surgir através de qualquer colaborador, a qualquer momento e em qualquer lugar. A compreensão destas características, é fundamental para a realização conveniente das tarefas da Gestão do Conhecimento. Isto porque, qualquer uma das características enunciadas influencia bastante o sucesso da Gestão do Conhecimento.

Por exemplo, a **subjectividade** condiciona extremamente a **aplicação** do conhecimento pois, se não houver uma uniformização na forma de actuar das diversas áreas funcionais e vários níveis hierárquicos, torna-se muito difícil, colocar o conhecimento em acção e alinhar os objectivos locais de cada sector aos da organização.

Quanto à **transferibilidade** está intimamente ligada a qualquer uma das tarefas da Gestão do Conhecimento. Directamente, podemos relacioná-la com a **distribuição** mas também com a **aplicação** porque, a transferência do conhecimento fomenta a sua actuação em novas áreas da organização. No entanto, a **geração** é igualmente condicionada por via de novo conhecimento que pode ser criado com a partilha de informação de diferentes intervenientes.

A **sedimentação** e a **autovalorização**, estão interligadas com a **distribuição** porque, é essencial que o conhecimento seja partilhado de modo, a otimizar a cadeia de valor da actividade e a proporcionar-se a criação de vantagens competitivas para a empresa.

Relativamente à **percibibilidade**, também está relacionada com qualquer uma das tarefas da Gestão do Conhecimento porque, quanto mais rápido se proporcionar a **geração**, a **distribuição** e a **aplicação**, também maiores serão as hipóteses do conhecimento trazer valor acrescentado à empresa face aos seus competidores.

Finalmente, a **espontaneidade** está inteiramente ligada com a **geração** porque, a empresa terá que saber lidar com o carácter imprevisível do conhecimento. Em resumo temos:

<b>Característica do Conhecimento</b>	<b>Tarefas condicionadas</b>
- Subjectividade	Aplicação
- Transferibilidade	Geração, Distribuição e Aplicação
- Sedimentação	Distribuição
- Autovalorização	Distribuição
- Percibibilidade	Geração, Distribuição e Aplicação
- Espontaneidade	Geração

Considerando as características intrínsecas ao conhecimento, iremos abordar de seguida diversas técnicas que poderão ser utilizadas pela Gestão do Conhecimento de modo, a criar verdadeiras vantagens competitivas que permitam o sucesso sustentável da organização a médio e longo prazo.

## **5. Técnicas da Gestão do Conhecimento**

A nossa abordagem, pretende evidenciar relativamente a cada característica do conhecimento que técnicas deverão ser aplicadas bem como que objectivos se pretende atingir de modo, a que a Gestão do Conhecimento possa contribuir para o sucesso empresarial da organização.

### **- Subjectividade:**

“É raro os gestores trabalharem directamente com as coisas, fazem-no antes com a informação sobre elas” (Donnelly et al, 2000; 373). Esta frase, mostra bem a importância da capacidade de comunicação, devendo ser uma das principais aptidões dos gestores dos nossos dias. Na maioria das organizações, ouve-se regularmente afirmações como as que se seguem: “A factura não seguiu, porque não me disse que era urgente; Quando o administrador diz assim que for possível, significa agora” (Donnelly et al, 2000; 374). Nestas situações e noutras semelhantes o que se encontra subjacente, é uma falha de comunicação entre áreas funcionais e níveis hierárquicos ou diferentes percepções da realidade em função das experiências profissionais de cada colaborador.

Deste modo, é muito simples que a mensagem sofra distorções ao longo da cadeia de comando surgindo ineficiências nos processos de trabalho e consequentes ineficácias junto

dos clientes. Assim, as técnicas que permitem colmatar a subjectividade, assumem um papel estratégico no desenho de um Sistema de Gestão do Conhecimento, uma vez que este, se baseia fundamentalmente em comunicação e partilha de informação entre os vários níveis hierárquicos e diferentes áreas funcionais.

Assim, para lidar com a característica subjectividade a Gestão do Conhecimento, deverá estabelecer como Objectivo:

*Fomentar a Comunicação Organizacional de modo a envolver os diversos níveis hierárquicos e áreas funcionais na Estratégia e Missão da empresa funcionando como que um contrato entre as partes. Assim, irá existir o envolvimento de todos nas decisões tomadas, o Alinhamento dos Objectivos locais com os Organizacionais e finalmente, uma uniformização de actuação nas mais diversas situações, favorecendo-se a empresa em prol de interesses individuais ou departamentais.*

Para se alcançar este objectivo, julgamos que as técnicas adequadas são (Kluge et al, 2002):

- Rotação de Funções: a realização de diferentes papéis, dá uma ideia mais abrangente do funcionamento organizacional e dos diferentes problemas de cada área funcional ou processo de trabalho;
- Estrutura Organizacional flexível e com poucos níveis hierárquicos: proporciona menores possibilidades de distorções nas mensagens e favorece um clima mais informal, fomentando a partilha de ideias;
- Formação de equipas multidisciplinares: permite a partilha de informação de diferentes especialistas gerando maior conhecimento da cadeia de valor da actividade e consequentemente maior eficiência nos processos de trabalho;
- Implementação do Sistema de Tableaux de Bord: permite o alinhamento de objectivos entre níveis hierárquicos e áreas funcionais bem como, encontrar indicadores objectivos para avaliação dos colaboradores da organização;
- Análise de Desempenho dos colaboradores com base em indicadores de avaliação individual e colectiva: afim de garantir uma maior coesão organizacional, a avaliação deve ser feita segundo uma combinação de indicadores que meçam a obtenção dos objectivos da empresa e do indivíduo;
- Realização de encontros e de eventos informais: o convívio entre os colaboradores dos diversos níveis hierárquicos e áreas funcionais fomenta a partilha de informação e a criação de uma verdadeira cultura organizacional.

- **Transferibilidade:**

A transferibilidade do conhecimento, permite a sua aplicação em diferentes contextos permitindo a melhoria de processos de trabalho ou dos próprios produtos. Porém, poderá em última análise, favorecer o surgimento de novas oportunidades de negócio. Por exemplo, uma empresa que possua uma elevada especialização de um processo de fabrico mais eficiente numa determinada industria, poderá prestar consultoria na implementação desse processo em outras empresas do mesmo ramo.

Deste modo, ao nível da transferibilidade, a Gestão do Conhecimento tem como objectivo:

*Criar canais de informação, que permitam conhecer cada vez melhor a cadeia de valor da actividade bem como, acompanhar as tendências do mercado e as inovações e sugestões provenientes dos diversos intervenientes do negócio.*

Para tal, são preponderantes as seguintes técnicas (Kluge et al, 2002):

- *Benchmarking* interno: permite a comparação do modo como os processos internos são realizados e quais as melhores soluções a aplicar no seio da organização;
- Implementação da *intranet*: garante a existência de um espaço onde podem ser apresentadas experiências, dúvidas, casos de sucesso, etc, constituindo um verdadeiro centro de partilha de conhecimento;
- Realização de alianças e parcerias com os diversos intervenientes do negócio: permite a troca de informação sobre diferentes perspectivas do negócio seja ao nível das necessidades do mercado, do acesso aos canais de comercialização ou das inovações ao nível de processos ou produtos;
- Formalização de protocolos com centros de investigação, escolas ou especialistas: o relacionamento com instituições que se dedicam à investigação, pode garantir à empresa o acompanhamento em tempo útil das tendências relativamente a técnicas e processos de trabalho bem como, aos produtos e serviços a oferecer;
- Realização de estudos de mercado: permitem conhecer cada vez melhor as necessidades do cliente, sendo este factor muito importante no contexto empresarial actual caracterizado pela elevada competitividade.

- **Sedimentação:**

Cada colaborador detém uma quantidade significativa de conhecimento que põe em prática no desempenho diário das suas tarefas e que não partilha com o resto da organização. Por isso, a saída de um funcionário representa igualmente uma perda efectiva de conhecimento.

Como tal, o grande objectivo da Gestão do Conhecimento para lidar com a característica sedimentação é:

*Extrair o conhecimento provisionado em cada colaborador e interveniente da actividade de modo a que, as boas ideias e os casos de sucesso possam ser partilhados e que as best practices sejam repetidas bem como, se evite a perda de conhecimento com a natural rotação de recursos humanos.*

Para se atingir este objectivo, sugerimos a aplicação das seguintes técnicas (Kluge et al, 2002):

- Bases de dados com a identificação dos colaboradores da empresa: deverão conter o nome, estrutura funcional a que pertencem bem como a área de especialização. Assim, são geradas verdadeiras bibliotecas de conhecimento no seio da organização;
- Formação *on the job*: o contacto pessoal deve ser favorecido porque permite transferir mais eficazmente o conhecimento do professor para o aprendiz, gerando as cópias das *best practices*;
- Participação dos Clientes e Fornecedores nas operações: periodicamente devem ser realizados encontros com os diversos intervenientes do negócio, sendo fundamental, que façam parte integrante do processo de trabalho desde a fase da investigação e desenvolvimento até ao próprio serviço pós venda uma vez que, detêm certamente uma perspectiva do negócio diferente da empresa, gerando-se novas ideias que poderão otimizar cada vez mais a oferta a disponibilizar.

- **Autovalorização:**

Ao contrário dos outros recursos, o conhecimento pode valorizar-se através da sua transferência a outras áreas ou colaboradores da empresa. Sendo assim, o objectivo da Gestão do Conhecimento nesta característica é o seguinte:

*Seleccionar os destinatários da informação de modo, a evitar os excessos ou restrições de dados e a garantir que o conhecimento chega aos colaboradores que poderão potenciar o seu valor através da criação de vantagens competitivas para a empresa.*

As técnicas que sugerimos são as seguintes (Kluge et al, 2002):

- Gestão baseada nas actividades: todos os processos são acompanhados, analisados e avaliados, obtendo-se uma maior fluidez na troca de *outputs* e de informação entre as diversas áreas de trabalho, conhecendo melhor os geradores de custos e desenvolvendo cada vez mais competências nas actividades que criam valor para o cliente;
- Implementação de sistemas de informação (*ERP's*) que permitam os intervenientes de cada processo acompanharem todas as etapas desde o desenvolvimento à assistência pós-venda, garantindo a coesão de desempenho ao nível das várias áreas funcionais;
- Introdução dos sistemas *Supply Chain e Customer Relationship Management* afim de permitir que os intervenientes do negócio tanto a montante como a jusante, participem activamente nos processos de trabalho, contribuindo para otimizar a oferta final;
- Formação por especialistas internos ou externos: pretende-se dotar os colaboradores de conhecimento especializado nas áreas funcionais e processos de trabalho que executam na empresa. Para além da formação presencial, o *e-learning* está ganhar muita importância porque consegue ultrapassar os problemas relacionados com a escassez de disponibilidade. Porém, aconselhamos a combinação das duas metodologias porque, o contacto pessoal fomenta uma transferência maior de conhecimento enquanto o *e-learning* poderá ser mais prático para partilhar opiniões ou para resolução de dúvidas de menor complexidade.

- **Percibilidade:**

O valor do conhecimento é muito variável, estando dependente da exclusividade da sua posse e do grau de oportunidade da sua aplicação. Por isso, o objectivo da Gestão do Conhecimento nesta área vai ser:

*Garantir a rapidez de actuação organizacional de modo, a permitir que o conhecimento seja gerado, distribuído e aplicado em tempo útil, proporcionando vantagens competitivas pela sistemática adequação ao meio envolvente e às necessidades do mercado.*

Relativamente às técnicas a utilizar sugerimos as seguintes (Kluge et al, 2002):

- Planeamento Estratégico: é fundamental existir uma monitorização da envolvente, do mercado e da concorrência. Desse modo, verificamos as tendências e o estado da arte da indústria aferindo que áreas de conhecimento deverão ser desenvolvidas e as que por falta de competências deverão ser abandonadas;
- Descentralização de autoridade: é muito importante que sejam aqueles que lidam diariamente com os problemas, que tenham a possibilidade de tomar as decisões não criando *bottle necks* nos processos de trabalho, aumentando a rapidez de actuação;
- *Total Quality Management*: a certificação da empresa, dos seus produtos e serviços bem como, dos seus processos de trabalho permite a standartização dos procedimentos e tornar a qualidade uma preocupação de toda a organização. Assim, a definição de

responsabilidades, de tarefas e de objectivos pretende facilitar a troca de *inputs* e *outputs* entre áreas funcionais, libertando os colaboradores para o desenvolvimento das competências organizacionais e diminuindo o ciclo de inovação;

- Controlo da qualidade: embora a qualidade deva ser uma preocupação de toda a organização, deverá existir um órgão responsável pela verificação do cumprimento dos procedimentos definidos no sentido, de verificar eventuais dificuldades operacionais e otimizar a execução dos diversos processos de trabalho.

- **Espontaneidade:**

Sendo um recurso que surge de forma imprevisível, a Gestão do Conhecimento tem como preocupação para lidar com a espontaneidade:

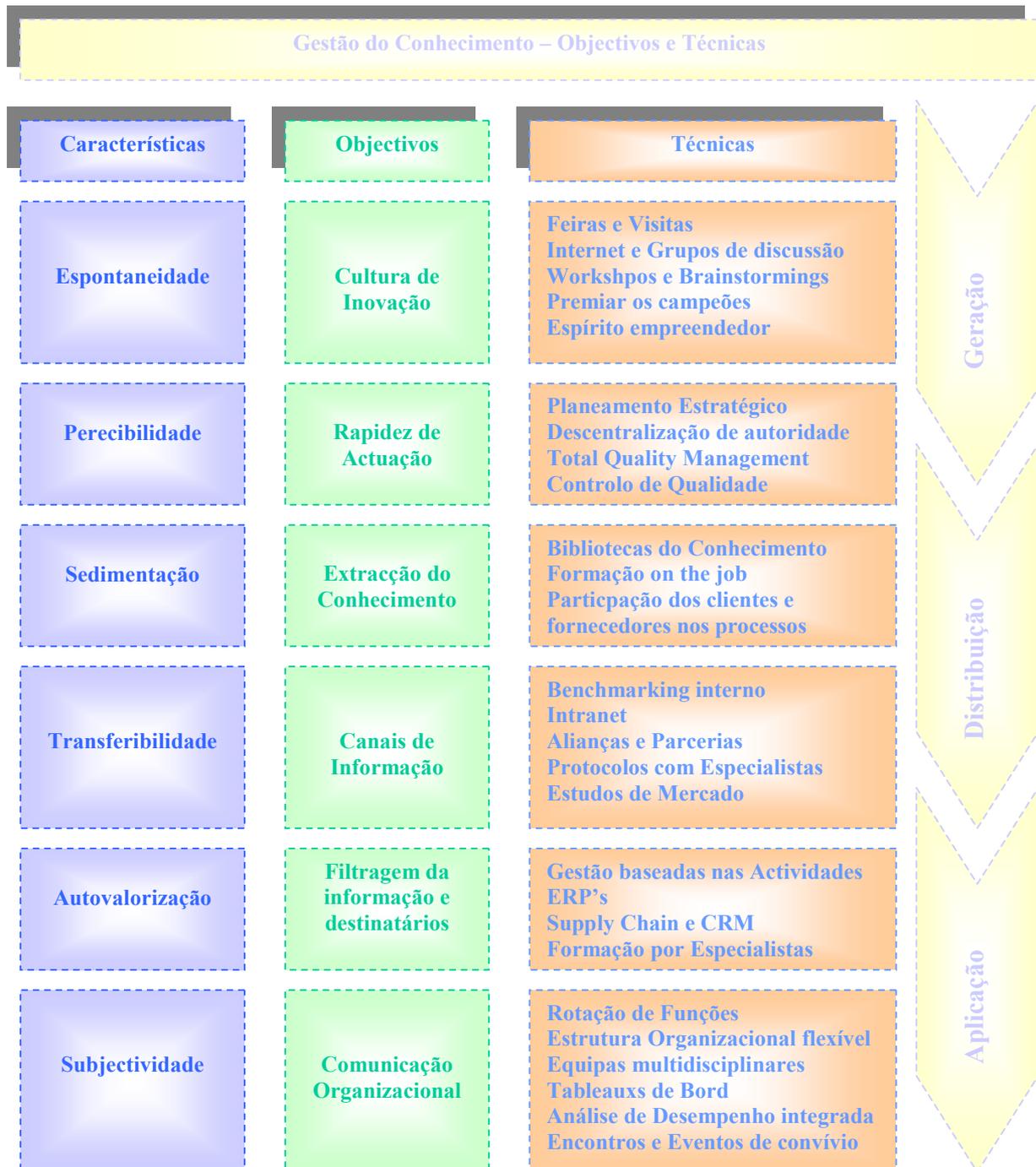
*Criar uma cultura organizacional de inovação, estimulando o debate de ideias e o acesso a diferentes opiniões internas e externas sobre os diversos temas organizacionais.*

Neste sentido, identificamos as seguintes técnicas a utilizar pela Gestão do Conhecimento (Kluge et al, 2002):

- Contacto pessoal com diversos intervenientes do negócio: o serviço de assistência pós venda bem como, as presenças em feiras e visitas às instalações de clientes, fornecedores e parceiros do negócio, podem ser importantes veículos de acesso a informação privilegiada sobre a actividade e produtos disponibilizados;
- Acesso à *internet* e a grupos de discussão especializados: permite que os colaboradores possam consultar diferentes propostas para os problemas da organização e se possível, encontrarem melhores soluções;
- *Workshops* e *Brainstorming*: a realização de eventos onde se possam debater opiniões, poderá ser uma óptima técnica para fomentar uma maior coesão organizacional e para a criação de melhores soluções a aplicar em diferentes áreas funcionais;
- Premiar as boas ideias: o sucesso das organizações, provém em grande parte dos chamados campeões, ou seja, dos colaboradores que pela sua dedicação aos projectos e à própria empresa, desenvolvem soluções que criam valor e vantagens competitivas que sustentam o crescimento a médio e longo prazo. Por isso, é fundamental criar mitos e modelos de excelência mostrando que o desenvolvimento individual e o da organização estão intimamente relacionados. Para além dos prémios financeiros, deverá haver um reconhecimento público de quem contribui para o sucesso da empresa;
- Incentivar o Empreendedorismo: cada colaborador deverá representar um potencial empreendedor. Quem criar uma ideia que possa acrescentar valor à organização, deverá ter possibilidade de apresentar e acompanhar um projecto de desenvolvimento, definindo objectivos, acções, prazos, recursos a utilizar e plano de financiamento necessário.

## **6. Resumo dos Objectivos e Técnicas da Gestão do Conhecimento**

De seguida, apresentamos um quadro resumo que integra as diversas características com os Objectivos, as Técnicas e as Tarefas da Gestão do Conhecimento:



## 7. Conclusão

O desenvolvimento do tema Gestão do Conhecimento, surgiu como uma tentativa de evidenciar o conhecimento como um recurso estratégico, nas organizações que pretendem ser competitivas no contexto empresarial actual, caracterizado pela globalização e pelas inovações tecnológicas constantes. Para tal, utilizámos uma metodologia de trabalho que consistiu em identificarmos a importância do conhecimento, as suas características bem como, as tarefas a executar e técnicas a implementar pela gestão de modo, a otimizar o valor que poderá ser acrescentado por esse recurso tão valioso.

As conclusões a que chegámos com a elaboração deste trabalho foram:

- São os órgãos de topo que deverão incentivar uma gestão que favoreça a geração, a distribuição e a aplicação do conhecimento pois, tendo eles uma visão mais abrangente do negócio e da envolvente, poderão definir as áreas prioritárias de inovação e alinhar a actuação ao longo da estrutura organizacional com a estratégia empresarial delineada;
- A Gestão do Conhecimento deve ser uma preocupação organizacional, estimulando-se a existência de uma cultura de inovação e de empreendedorismo e premiando-se as boas ideias e os bons modelos;
- A Gestão do Conhecimento assenta na comunicação organizacional e na existência de instrumentos de diálogo que permitam a partilha de informação, contribuindo para processos internos mais eficientes e melhor capacidade de resposta ao mercado;
- As tecnologias de informação são um óptimo veículo para o acesso ao conhecimento devendo as empresas investir, de acordo com as suas necessidades, em instrumentos como a *internet*, a *intranet*, os *ERP's*, o *Supply Chain* e os *CRM's*.

Assim, esperamos que este tema possa dar um contributo para a implementação de técnicas que facilitem a geração, distribuição e aplicação do conhecimento nas organizações.

## Referências

- AMARAL, Paulo; PEDRO, José (2004); *O Capital Conhecimento – Modelos de Avaliação de activos intangíveis*; Universidade Católica Editora.
- ANTÓNIO, Nelson Santos (2001); *A Escola dos Recursos*; INDEG.
- DONNELLY, James; GIBSON, James; IVANCEVICH, John (2000); *Administração – Princípios de Gestão Empresarial*; 10ª edição; McGrawhill.
- DRUCKER, Peter (2001); *The Next Society – A survey of the near future*; The Economist - Novembro.
- EIGLIER, Pierre; LANGEARD, Eric (1999); *Servuction – A Gestão Marketing de Empresas de Serviços*; McGrawhill.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael (1997); *Intellectual Capital: Realizing your Company's true value by finding its hidden roots*; Harper Business.
- FREIRE, Adriano (1998); *Estratégia – Sucesso em Portugal*; Verbo.
- ISD, SA. (2002); *Capital Intelectual – A Criação de Valor Através da Gestão do Conhecimento*; Programa para executivos – “Capital Intelectual: Medição e Contabilização” – Entidade organizadora OVERGEST/ISCTE.
- KLUGE, Jurgen; STEIN, Wolfram; LICHT, Thomas (2002); *Gestão do Conhecimento – Segundo um estudo da McKinsey & Company*; Principia.
- PETERS, Tom; WATERMAN, Bob (1995); *Na Senda da Excelência*; 3ª edição; Publicações Dom Quixote.