

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

# **Gestão do Conhecimento**

**A 3ª Era da Idade da Informação**

**Delimitação conceptual e exemplo de aplicação**

Autor: *João Carlos Dinis Candéias*

Dissertação realizada sob orientação do Prof. Dr. José Carlos Dôres Zorrinho, para obtenção do grau de Mestre em Organização e Sistemas de Informação

Novembro de 1999

# UNIVERSIDADE DE ÉVORA

## **Gestão do Conhecimento, a 3ª Era da Idade da Informação.**

Delimitação conceptual e exemplo de aplicação.

Autor: João Carlos Dinis Candeias

Dissertação realizada sob orientação do Prof. Dr. José Carlos Dôres Zorrinho, para obtenção do grau de Mestre em Organização e Sistemas de Informação



100452

Novembro de 1999

# INDICE

<b>1. Introdução</b>	<b>2</b>
<b>2. A Era do Conhecimento</b>	<b>6</b>
<b>3. O Conhecimento</b>	<b>14</b>
3.1 Dados, informação e conhecimento	15
3.2 Diversos tipos de conhecimento	20
3.3 Mecanismos de formação do conhecimento	23
<b>4. A Gestão do Conhecimento</b>	<b>26</b>
4.1 Da Era da Informação à Era do Conhecimento	26
4.2 A origem da Gestão do Conhecimento	29
4.3 Porquê gerir o conhecimento ?	30
4.4 O que é o trabalhador do conhecimento ?	34
4.5 O mercado do conhecimento	39
4.6 Caminhos para a Gestão do Conhecimento	44
4.7 A Gestão do Conhecimento	48
<b>5. A Gestão do Conhecimento aplicada ao IEFP</b>	<b>52</b>
5.1 A Gestão do Conhecimento como potenciador do desempenho do IEFP	52
5.2 Os Centros de Formação como gestores do conhecimento e a sua influência sobre a competitividade da economia Portuguesa	60
<b>6. Conclusão</b>	<b>64</b>
<b>Notas</b>	<b>81</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>85</b>

### Introdução

Vivemos numa nova Era. Muitos dos conceitos vulgarmente aceites têm que ser revistos. A mudança passou a ser uma constante. O crescimento das organizações deixou de ser planeado e linear. A informação é infinita e não conhece fronteiras. A capacidade de obter novos conhecimentos e de os conseguir gerir é a chave do êxito nesta nova Era.

A Gestão do Conhecimento é um tema actual, do qual muito se fala mas pouco se sabe. O seu estudo constitui um desafio, um objectivo aliciante para explorar.

Defende-se nesta tese que gerir o conhecimento representa uma verdadeira revolução - pela transformação que vai provocar - na maneira como vemos as organizações, no modo como estas são geridas e como interagem com as pessoas que nelas trabalham.

Os conceitos a aplicar nesta nova Era ainda estão pouco consolidados e o tema é complexo. O conhecimento relaciona-se em maior ou menor grau com todos os aspectos do funcionamento de uma organização. Deriva das mentes humanas, herdando delas a sua complexidade e a sua imprevisibilidade. É uma mistura difícil de definir, um conceito muito mais complexo que os dados ou mesmo a informação, mas também muito mais abrangente.

Coloca-se então a questão, é possível gerir algo assim ? Como gerir algo tão complexo?

São estas as questões principais a que vou procurar responder delimitando os conceitos e aplicando-os a uma situação concreta.

## **Objectivos:**

Este trabalho pretende ser a minha modesta contribuição para o desenvolvimento do conhecimento sobre esta nova perspectiva da gestão e este novo filão de riqueza que as organizações descobriram.

O primeiro objectivo é a delimitação de novos conceitos como: conhecimento, Gestão do Conhecimento e trabalhador do conhecimento. Descrever as razões por que surgiram e o meio em que tiveram origem. Estudar algumas das perspectivas que existem sobre o que é a Gestão do Conhecimento e retirar delas a minha própria definição.

Em segundo lugar, vou tentar avaliar a importância da Gestão do Conhecimento para a competitividade das organizações. Provar que a Gestão do Conhecimento é um factor fundamental para a criação de uma vantagem competitiva sustentável nas organizações desta nova Era. Analisar as vantagens e os perigos potenciais a ela associados.

Por fim, os conceitos anteriormente analisados serão aplicados a um caso concreto, ao IEFP e aos seus Centros de Formação Profissional. Qual o impacto que a Gestão do Conhecimento poderá ter no funcionamento interno do IEFP. Quais as soluções que podem ser propostas para a implementação de um projecto, de Gestão do Conhecimento, com o objectivo de melhorar o desempenho da organização.

Vou ainda procurar, de uma perspectiva externa ao IEFP, avaliar o impacto da actuação dos Centros de Formação. Qual a influência que podem ter sobre a competitividade da economia e em particular das regiões menos desenvolvidas, transferindo e estimulando a criação de conhecimento.

## **Estrutura:**

No capítulo 1, vou fazer uma primeira abordagem, muito resumida do tema. No capítulo 2 será desenvolvida com maior detalhe a caracterização da Era do Conhecimento. Em seguida serão enunciados os objectivos e será apresentada a estrutura segundo a qual está organizada a tese.

O capítulo dedicado á Era do Conhecimento, pretenderá constituir uma introdução alargada ao tema, procurando a resposta para duas questões:

O que se pretende obter com o crescente interesse pela Gestão do Conhecimento ?

E que motivos conduziram a esta preocupação crescente, com o conhecimento e a sua gestão?

Ou seja porque razões entrámos nesta nova Era do Conhecimento e quais são as principais diferenças em relação ao passado.

No capítulo dedicado ao conhecimento, o primeiro objectivo será fazer uma distinção clara entre conhecimento, dados e informação, para poder deste modo chegar a uma definição de trabalho do conceito. Estabelecida a definição irei analisar os seus principais componentes e as diversas perspectivas sob as quais se pode interagir com o conhecimento. Irei ainda esclarecer alguns termos relacionados, como sabedoria e aprendizagem. Este capítulo terminará com uma breve abordagem aos mecanismos de criação do conhecimento.

Posteriormente será tratada a Gestão do Conhecimento, como se processou a transição para esta nova Era, quais os factores que estiveram na origem desta transição, quais as vantagens e perigos que acarreta. Procurarei também discutir a aplicabilidade nesta nova Era de um termo muito utilizado, o trabalhador do conhecimento. Assim como as várias perspectivas que me parecem mais significativas relativamente á Gestão do Conhecimento. Irei dedicar, pelo seu potencial, uma maior atenção à perspectiva do mercado de conhecimento. O capítulo

terminará, com uma definição de trabalho para Gestão do Conhecimento e algumas considerações sobre a mesma.

Tendo definido os conceitos passarei à aplicação prática. Neste caso ao IEFP segundo duas vertentes: a Gestão do Conhecimento como potenciador do desempenho do IEFP e a sua influência sobre a competitividade da economia Portuguesa, actuando os Centros de Formação como gestores do conhecimento. Ou seja, procurarei aplicar a Gestão do Conhecimento de uma perspectiva interna, a actuação sobre a sua estrutura interna da organização. E externa, a actuação sobre a competitividade da economia portuguesa.

Por fim na conclusão irei por condensar as ideias mais importantes dos capítulos anteriores.

### **A Era do Conhecimento**

Os Impérios do futuro são os Impérios da mente

*Winston Churchill* <sup>1</sup>

O primeiro passo para compreender a Gestão do Conhecimento é analisar o ambiente em que surgiu. O que se pretende obter com este novo enfoque. Quais os factores que conduziram à sua crescente importância. O objectivo deste capítulo será principalmente colocar algumas questões. E tentar dar algumas respostas, com a noção de que estamos numa área nova em que os conceitos ainda não cristalizaram. Actualmente não é claro se estamos a falar de uma nova Era da Idade da Informação, ou se o conhecimento no futuro se irá autonomizar, dando origem à Idade do Conhecimento, como alguns preconizam, uma vez que as empresas querem algo que vá para além do que a Informação, mesmo quando gerida com eficiência, pode dar.

*O que se pretende obter com o crescente interesse pela Gestão do Conhecimento ?*

O conhecimento é o “novo” recurso a explorar nas organizações, após a descoberta do valor da informação e do seu potencial. Existe uma convicção crescente, que gerir o conhecimento é um factor crítico para a sobrevivência e o sucesso das organizações.

O conhecimento não é um assunto novo, já os primeiros filósofos gregos se preocupavam com este assunto. Os gestores sempre confiaram no



conhecimento, sempre valorizaram a experiência e o Know-how das pessoas que contratavam ou com quem lidavam. A experiência não é mais do que conhecimento desenvolvido ao longo do tempo. Mesmo antes de se falar em learning organizations e gestão do capital intelectual, já se valorizava mais o conhecimento que a inteligência ou a educação. Também já se provou que os gestores confiam mais na palavra das pessoas a quem pedem opinião, que nos dados dos relatórios.

“Tal como o bourgeois gentilhomme de Molière, que se deliciava com a descoberta que tinha falado em prosa toda a sua vida , os gestores aperceberam-se recentemente que tinham confiado no conhecimento ao longo das suas carreiras”<sup>2</sup>

A importância do conhecimento é uma ideia já muito antiga, que tem acompanhado o Homem ao longo de toda a sua história. Podemos encontrar muitas referências anteriores à importância do conhecimento, como por exemplo, “Um investimento no conhecimento rende o melhor juro”<sup>3</sup>. Ou muito mais antigas, “Ver o que os outros não vêem é ser brilhante, conhecer o que os outros não conhecem é ser génio. Génios brilhantes ganham primeiro, o que significa que defendem de modo a serem inatacáveis e atacam de modo a não terem resistência.”<sup>4</sup> O que pode ser comparado com a noção actual de que o conhecimento representa a única fonte de vantagem competitiva sustentável.

“A única vantagem sustentável que uma empresa pode ter vem do que conhece colectivamente, quão eficientemente o usa, e a rapidez com que adquire e usa o novo conhecimento”.<sup>5</sup>

As questões relacionadas com o conhecimento são complexas e confusas, o conhecimento em si não é fácil de definir, ainda foi pouco estudada a relação do conhecimento com o funcionamento das organizações. Apenas recentemente e quando se concluiu da importância crucial deste factor no bom funcionamento e sustentabilidade da actividade de uma organização. Quando o conhecimento foi identificado como o novo filão a explorar, houve a necessidade de o estudar na perspectiva das organizações e estas

começaram a aprender a geri-lo, de forma sistemática e não apenas casual ou subconsciente. O conhecimento é um recurso de que as organizações dispõem, devendo este recurso ser gerido com, pelo menos o mesmo cuidado dispensado a qualquer um dos outros, uma vez que como já foi referido é considerado a única fonte de vantagem competitiva sustentável e garante da sobrevivência da organização.

A diferença entre o modo como se aborda o conhecimento actualmente e no passado, está em procurar conhecer os mecanismos de criação e propagação do conhecimento, para que as organizações o possam usar e gerar de modo eficaz. Peter Drucker estabelece 3 fases para esta evolução do conhecimento: Antes de 1700 procurava-se o conhecimento para obter sabedoria e esclarecimento (o conhecimento pelo conhecimento), após 1700 dá-se a invenção da tecnologia, o conhecimento organizado, sistemático, com um fim específico (conhecimento aplicado) a partir de 1881 Taylor com a sua abordagem científica à organização do trabalho iniciou a fase em que o conhecimento é aplicado ao próprio conhecimento. “O conhecimento é agora aplicado ao conhecimento. Esta é a terceira e talvez a última fase da transformação do conhecimento. Fornecer conhecimento para descobrir como o conhecimento existente pode ser aplicado do melhor modo para produzir resultados, o que é de facto, o que chamamos gestão.”<sup>6</sup> Verna Allee <sup>7</sup> propõe uma outra data para esta transição, iniciada nos anos 30 com o trabalho de Kurt Lewin, em que é feita uma abordagem mais psicológica ao mundo do trabalho. É considerada a satisfação no trabalho, a motivação, a liderança e a participação. A mudança de um modelo exclusivamente mecanicista, para um modelo que tem em conta factores sociais e psicológicos. No entanto, esta autora considera que o grande salto foi o trabalho de Chris Argyris e Donald Schon nos anos 70, com a análise das diferenças entre o modo como as pessoas teoricamente trabalham e a prática. Sugerindo um aprofundamento da auto – reflexão de modo a incluir os seus próprios processos de pensamento. Ou seja aplicar o conhecimento ao próprio conhecimento.

Mesmo a teoria económica, que tradicionalmente considerava a empresa como uma “caixa negra”, onde apenas se observavam os factores consumidos e os resultados produzidos, actualmente estuda já os mecanismos internos da empresa, o que necessariamente inclui a criação, a acumulação, e o valor do conhecimento.

*Que motivos conduziram a esta preocupação crescente com o conhecimento e a sua gestão?*

Estes motivos podem ser divididos em dois grupos: os resultados das teorias da gestão dominantes nos anos 80 e a evolução do ambiente de concorrência global em que as organizações estão inseridas.

Nos anos 80, a gestão foi caracterizada por algumas teorias que levaram as empresas a entrar em processos de downsizing ou outros semelhantes. A busca de uma vantagem competitiva sustentável, levou os gestores a acreditarem e seguirem teorias, “modas” e receitas que supostamente se aplicariam a todos os casos. Após a saída de muitos elementos, alguns dos quais estavam longe de serem considerados importantes, estas empresas verificaram que tinham perdido muito do seu potencial. Compreenderam então que a maneira como os projectos eram desenvolvidos e o que era necessário para os concretizar nunca tinham sido seriamente analisados, muito menos formalizados. “As empresas são organizações que sabem fazer coisas”.<sup>8</sup> Esta capacidade depende não só do conjunto dos conhecimentos individuais mas também e em grande parte da capacidade colectiva da organização. Sendo esta maioritariamente baseada em redes de transmissão de informação e de conhecimento informais, difíceis de identificar, de compreender a extensão do seu potencial, e de substituir por outras redes formais ou por tecnologias de informação e comunicação (TIC), que alguns pensaram ser um substituto e não um facilitador para a perícia e o raciocínio humano. Não era conhecida a função de coordenadores de conhecimento, desempenhada por algumas funções

intermédias, eliminadas aquando da linearização dos processos e das estruturas.

Neste campo as empresas do oriente estão muito mais avançadas, o que explica que um dos primeiros trabalhos significativos e que para muitos veio despoletar esta questão seja “The Knowledge Creating Company” de Nonaka e Takeuchi.

No ocidente os esforços parecem concentrar-se na criação de repositórios de conhecimento, na formalização do conhecimento e das redes informais.

O fracasso das teorias atrás referidas conduziu a um descrédito das soluções milagrosas, propostas na década de 80 e início da de 90, algumas das quais tiveram consequências desastrosas para muitas empresas. Os gestores foram levados a procurar algo mais básico, que não implique cortes radicalmente perigosos, que se enquadre e seja compatível com outros processos em curso e que permita às organizações fazer mais e melhor, sem forçar a destruição de partes da organização ou o abandono de tudo em que se apostou anteriormente.

Um segundo conjunto de factores tem a ver com a evolução do ambiente em que as organizações estão inseridas. Vivemos numa época de constante evolução. No domínio da gestão assistimos a um rápido aumento da competitividade. Para sobreviver é necessário inovar, ser melhor que os outros e estes são cada vez mais, cada vez melhor preparados. A economia é global, todos são concorrentes.

“Os meios de produção estão a mudar de algo físico para algo humano”.<sup>9</sup> Os produtos depois de se tornarem informação intensivos, estão cada vez mais a tornar-se conhecimento intensivos. Na nova economia uma grande dose de Know-How humano é aplicada a tudo, ou quase tudo, o que hoje em dia se produz e ao modo como se produz. Cada vez é maior o valor acrescentado pelo trabalho intelectual e menor a importância do trabalho físico. Mesmo muitos empregos na agricultura e indústria que antes se limitavam ao emprego de força física, estão hoje a transformar-se em trabalho conhecimento intensivo.

O património material da organização tem um valor limitado sem as pessoas que o sabem utilizar. É bem visível o valor atribuído ao conhecimento nalgumas aquisições. Por exemplo, a IBM adquiriu a Lotus por um valor muito superior ao seu valor de mercado. Este “goodwill” foi justificado pelo valor que a IBM dava à capacidade, das pessoas que foram capazes de desenvolver uma ferramenta inovadora como o Lotus Notes, esperando que no futuro o êxito se repita. Só uma Gestão do Conhecimento eficaz, permitirá esta continuidade. Existem inúmeros exemplos de sucesso, em determinados projectos, que foram depois impossíveis reproduzir, por não se ter determinado a razão do bom funcionamento dos mesmos.

O trabalho deixou de ser uma “comodity”.

“Na velha economia os trabalhadores tentavam atingir a satisfação através do lazer. O trabalhador era alienado dos meios de produção que eram propriedade de outrem. Na nova economia a satisfação é atingida através do trabalho e os meios de produção passaram a ser o cérebro do trabalhador.”<sup>10</sup>

As organizações não podem esperar que os produtos e as práticas que os distinguiram no passado, sejam uma vantagem competitiva sustentável por muito tempo. A pressão sobre os preços não permite produção ineficiente, os ciclos de vida dos produtos e serviços são cada vez menores, os consumidores exigem qualidade, inovação e rapidez. A barreira entre produto e serviço, entre empresas de produção e de serviços, é cada vez menos clara à medida que a quantidade de “intangíveis” derivados da informação e do conhecimento incluídos em cada produto e serviço aumenta. A diferenciação é feita com base no que as organizações sabem fazer e não no que produzem. A tecnologia facilmente copiável, já não é garantia de viabilidade, nem a médio prazo. “O conhecimento pode gerar uma vantagem sustentável. Eventualmente a concorrência pode igualar a qualidade e o preço de um líder de mercado. Mas quando isso acontece a empresa rica em conhecimento, já avançou para um novo nível de qualidade, criatividade ou eficiência. A vantagem através do conhecimento é sustentável, porque gera ganhos

crecentes e vantagens contínuas. Ao contrário do património material que se consome com a sua utilização, o património de conhecimento aumenta(...)os recursos de conhecimento têm um potencial ilimitado de crescimento”<sup>11</sup>, quando a cultura da organização estimula a partilha de conhecimento, quando existe liberdade para pensar aprender e partilhar ideias .

As empresas devem conseguir gerar novos produtos, de modo a torná-los obsoletos, antes que a concorrência o faça. Para que isto aconteça é necessário mobilizar permanentemente cada fracção de inteligência ao seu dispor. Os gestores perceberam que têm que conhecer aquilo que sabem fazer bem e tirar o máximo proveito desse conhecimento.

À medida que as organizações se virtualizam, o equilíbrio na propriedade dos factores de produção está a mudar, o conhecimento é um factor de produção com crescente importância. As regras para o gerir são diferentes das utilizadas para gerir outros factores.

O conceito de gestão está a mudar, não é possível supervisionar e gerir trabalhadores do conhecimento da maneira “tradicional”. Tal como disse Steve Jobs da Apple Computer “Não faz sentido contratar pessoas brilhantes para lhes dizermos o que fazer; contratamos pessoas brilhantes para que sejam elas a dizer-nos o que fazer”.<sup>12</sup> É obvio que isto pode conduzir a uma crise de liderança e à desconfiança, ou mesmo hostilidade, por parte daqueles que têm interesses estabelecidos e vêm a mudança causada pela Gestão do Conhecimento, como uma ameaça ao seu poder e posição na hierarquia da organização, quando se diz que, qualquer pessoa independentemente do seu posicionamento na estrutura da organização pode ser um especialista, um líder na inovação.

O desafio da gestão é criar condições para atrair, reter e desenvolver o património de conhecimento dos seus colaboradores, utilizando este potencial para poder sobreviver à evolução constante do meio. Sem esquecer que, gerir o conhecimento mais que controlar, significa eliminar barreiras.

O mesmo é válido para os países, que podem atrair investimentos, através de uma força de trabalho altamente instruída, motivada, capaz de trabalhar de acordo com os novas necessidades das empresas e preparada para trabalhar com as novas tecnologias de Gestão do Conhecimento, que possa produzir um elevado valor acrescentado.

Como o ambiente em que as organizações estão inseridas, está em crescente mutação e a concorrência surge de todas as partes, para muitas organizações a estrutura pesada, as pessoas que nelas trabalham e estão há muito desactualizadas, conduz a uma situação em que o desfasamento, entre o que realmente acontece e o que essas organizações pensam que está a acontecer é cada vez maior. As organizações necessitam de novas visões estratégicas, de novos líderes, que as consigam pilotar através de um futuro cada vez mais incerto e surpreendente. A Gestão do Conhecimento representa, um meio de maximizar o potencial das organizações, inovando, aprendendo e adaptando-se o mais rápido possível, condição indispensável para sobreviver.

## **O conhecimento**

Antes de entrar no campo da Gestão do Conhecimento, convém estabelecer os conceitos base que vão ser utilizados, analisando-os sob uma perspectiva de gestão das organizações.

Ao estudar o conhecimento, cada especialista, cada ramo do conhecimento, vai definir e categorizar de acordo com o aspecto que mais lhe interessa estudar, o que é natural, no entanto temos que ter consciência deste facto e não cometer a imprudência de pensar, que a nossa definição ou categorização é a única verdadeira. As diversas definições e classificações, são apenas aspectos e perspectivas diferentes de uma mesma realidade. As definições em seguida enunciadas, destinam-se a clarificar e operacionalizar a discussão do tema, Gestão do Conhecimento.

O primeiro passo será fazer a distinção entre dados, informação e conhecimento. Em seguida, clarificar alguns conceitos frequentemente usados na discussão deste tema. E finalmente analisar os mecanismos de criação do conhecimento.



### **3.1 Dados, informação e conhecimento**

A distinção entre estes conceitos é de extrema importância. “A confusão entre o que são dados, informação e conhecimento – como diferem e o que significam essas palavras – resultou em enormes gastos em tecnologia, que raramente fornecem, o que as empresas que gastaram o dinheiro precisavam ou pensavam obter. Muitas vezes as empresas não percebem o que necessitam, até investirem fortemente num sistema, que não responde a essas necessidades.”<sup>1</sup>. Organizações menos esclarecidas, podem ser seduzidas por promessas tecnológicas que aparentemente irão solucionar todos os seus problemas, esquecendo-se que, “ Numa corrida ao ouro há duas maneiras de enriquecer, cavar ou fornecer a infra-estrutura para os que cavam.”<sup>2</sup> E neste caso os que fornecem a infra-estrutura podem não garantir o sucesso. É necessário compreender que não existem receitas mágicas, cada caso é um caso. Um esforço apenas tecnológico, dificilmente atingirá os objectivos pretendidos, quando estamos a falar de conhecimento, que tem origem e reside na mente humana.

“Um dado é a codificação dum registo elementar, denominado e quantificado, de acordo com padrões previamente conhecidos”<sup>3</sup>. Os dados são “conjuntos de factos discretos e objectivos sobre acontecimentos. No contexto organizacional (...) registos estruturados de transacções”<sup>4</sup>. Todas as organizações, precisam de utilizar algum tipo de dados. Quase todas as soluções para os recolher e tratar passam actualmente por algum tipo de sistema informático.

A palavra informação tem origem no latim, no verbo informare, que significa dar forma. Podem ser encontradas muitas definições, umas mais detalhadas outras menos, mas no fundamental há um consenso sobre o que é a informação. Informação são “dados dotados de

relevância e propósito”<sup>5</sup>. É isto que distingue claramente a informação dos dados. Estes são apenas registos, não têm a função de dar forma à percepção de quem os recebe. A informação é um “objecto formatado, criado artificialmente pelo Homem, que tem por finalidade a representação de um tipo de acontecimento, percebido por ele no mundo real”<sup>6</sup>, “informação é a conjugação de dados com os padrões de relacionamento, de quem os transmite e de quem os recebe”<sup>7</sup>. Ou seja, é necessário sempre um entendimento entre emissor e receptor, sem o qual, o que é informação para quem a produz, pode não ser considerado como tal para quem a recebe.

A informação circula nas organizações através de redes formais e informais, algumas baseadas em soluções tecnológicas outras não, que podem ser redes de correio electrónico ou simplesmente as comunicações informais, entre grupos de pessoas de uma organização. Os dados são a matéria prima da informação, que é criada quando são combinados e lhes é adicionado significado, dando-lhes um contexto, categorizando, e condensando. Em todas estas tarefas os computadores podem dar alguma ajuda, mas a produção de informação tem sempre uma componente humana. A tecnologia por si só, não pode produzir verdadeiramente informação.

O conhecimento é um conceito ainda mais complexo que informação, esta é a matéria prima do conhecimento, tal como os dados são da informação. Quando blocos de informação são relacionados, comparados com outras informações, transformados através da interacção com outros, por exemplo através de uma conversa, quando é analisado o seu impacto na tomada de decisão, podemos dizer que é criado conhecimento.

O conhecimento está mais perto da acção que os dados ou a informação. É por isso, especialmente nesta ligação, com a decisão e a acção, difícil de isolar e medir. O seu principal valor para uma organização é o impacto nas decisões e como as torna mais eficientes, sendo tão difícil de avaliar, como a ligação que existe entre um

determinado conhecimento e a acção que originou . É por vezes difícil distinguir claramente onde fica a fronteira entre conhecimento e informação, mas é fácil através de um exemplo, perceber o processo pelo qual os dados se transformam em informação e esta se torna conhecimento. Os registos de vendas duma determinada empresa são dados, apenas nos dizem que a empresa x comprou o produto y por um valor z . Quando estes dados são categorizados e compilados – as vendas divididas de acordo com o segmento de mercado em que se classificaram os clientes e são calculadas as quotas de mercado - então obtemos um relatório, no qual está contida informação. Quando estes relatórios são analisados, comparados numa perspectiva cronológica, inter-sectorial ou outra e estas comparações são interligadas com tendências de mercado e ciclos económicos. Dá lugar a uma discussão, da qual são extraídas conclusões sobre qual o posicionamento que a empresa deve tomar e as suas consequências, estamos perante conhecimento, que poderá depois ser transmitido.

O conhecimento, assim como a informação, podem descer nesta escala de evolução. Quando existe uma sobrecarga de informação ou de conhecimento, podem deixar de fazer sentido, deixando de ter a sua utilidade máxima.

Uma das melhores e mais completas definições para o conceito de conhecimento é a de Davenport e Prusak :

**“Conhecimento é uma mistura fluída de experiência enquadrada, valores, informação contextual e compreensão especializada, que fornece um enquadramento para avaliar e incorporar novas experiências e informação. É originado e aplicado nas mentes dos que conhecem. Nas organizações, muitas vezes é incorporado não só nos documentos ou repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas.”<sup>8</sup>**

Como transparece desta definição, o conhecimento é composto de vários elementos que convém analisar em maior detalhe.

O conhecimento tem origem em boa parte, na experiência, as situações com as quais nos deparamos ao longo da vida, que poderíamos classificar como experiência informal.

É este componente do conhecimento, que permite saber o que resulta na prática e que muitas vezes se opõe ao que teoricamente devia acontecer. O que nos permite intuitivamente agir de modo superior sobre a informação que recebemos, será a compreensão especializada, baseada em informação contextual. As regras práticas e a intuição resultam de experiências sucessivas, são atalhos ou scripts que permitem chegar, mesmo nas situações mais complexas, rapidamente e com maior precisão ao resultado pretendido. A experiência, dá-nos uma perspectiva histórica, podemos aplicar o conhecimento acumulado anteriormente, para entender situações iguais ou semelhantes e mesmo fazer projecções quanto ao que irá acontecer no futuro. A intuição não é algo místico, mas apenas o resultado do que aprendemos através da experiência.

Experiência é também o que aprendemos com livros, cursos, etc. ou seja a experiência formal, o que nos é transmitido propositadamente, que vai também influenciar a nossa capacidade de agir.

Do exposto anteriormente, pode-se concluir que, o conhecimento sendo ele próprio complexo permite lidar com uma realidade complexa. Não necessita simplificar, ignorando variáveis, pode encaixar mesmo aquilo que à partida não se enquadra. Não tem uma estrutura rígida, não tem necessidade de ser exacto, porque é uma mistura fluída e dinâmica, facilmente adaptável. Que permite até ter a noção do que se desconhece, sem a compreensão desta realidade, não é possível a um indivíduo ou organização, lidar eficazmente com novas situações.

O conhecimento é criado pela mente das pessoas. Os valores, aquilo em que acreditamos, vai influenciar o modo como percebemos a realidade que nos rodeia, o conhecimento que criamos e a maneira como interpretamos o que nos é transmitido. Mesmo ao nível das organizações, os valores adoptados vão condicionar o modo como estas se comportam, o modo como a realidade é interpretada e o modo de

actuação dos indivíduos e grupos. Estes valores que fazem parte da cultura da organização, perduram e resultam em resistência a tentativas de mudança. Um exemplo clássico, são alguns organismos da administração pública.

A capacidade que o conhecimento proporciona, para organizar, julgar e aprender, em suma para agir, resulta tanto daquilo em que acreditamos e dos valores que defendemos, como da informação, dos dados e da lógica. Está é uma das grandes distinções do conhecimento face à informação. A capacidade de avaliar, de julgar novas situações à luz do que enfrentámos no passado. Sem esquecer que o conhecimento evolui constantemente ou deixa de o ser. “Quando o conhecimento pára de evoluir transforma-se em opinião ou dogma”<sup>9</sup>.

### **3.2 Diversos tipos de conhecimento**

Podemos identificar diversos tipos de conhecimento, pessoal e organizacional, tácito e explícito, assim como diversas palavras estreitamente associadas ao conhecimento como aprender, saber e sabedoria. É importante esclarecer a sua relação e o seu significado.

Conhecimento organizacional é a experiência, que pode ser partilhada pelos membros de uma organização. É transmitido não só por meios formais, mas também através de histórias que circulam através das redes informais, que influenciam o modo de agir das pessoas. Este conhecimento muitas vezes, acaba por aparecer incluído nas rotinas, procedimentos e normas da organização.

Por oposto, o conhecimento individual, é aquele que reside no indivíduo. É um misto de experiência, informação, valores, configuração da memória, contextos, padrões de associação e de estabelecimento de relações. É tão complexo, que seria impossível de transmitir na sua totalidade. Está em constante evolução, através da interacção com o ambiente. Num processo contínuo e cíclico, em que cada nova informação ou dado, é interpretada de acordo com os padrões, a experiência, as estruturas mentais de cada indivíduo, relacionada e enquadrada com conhecimentos já existentes, gerando novo conhecimento, que é guardado e irá fazer parte da interacção com o meio, como anteriormente descrito, quando um novo ciclo acontecer.

O processo anteriormente descrito, é a aprendizagem. Aprender é o processo de integrar informação e aplicá-la às nossas necessidades em evolução. A aprendizagem funciona por ciclos, Fazer, Reflectir, Conceptualizar e Planear<sup>10</sup>. Sem aprender não se forma novo conhecimento. Como já referi, na Era do Conhecimento, as pessoas e as organizações para sobreviver, têm que ser capazes de continuamente e

com cada vez maior rapidez, adquirir novos conhecimentos, ou seja, aprender. A capacidade de aprender, das pessoas que constituem uma organização, vai influenciar a possibilidade de adaptação desta às mudanças no meio envolvente.

Quando duas ou mais pessoas trabalham em conjunto, o ciclo de aprendizagem acima descrito, pode beneficiar de sinergias, tornando-se mais produtivo. Nesta nova Era, todas as organizações devem ser “learnig organizations”. O modo como as pessoas e as organizações aprendem é por isso, um processo sobre o qual nenhuma organização pode deixar de reflectir e actuar.

O conhecimento tácito reside no indivíduo, é a experiência pessoal, a intuição, os “palpites”, os conceitos, as imagens mentais, aquilo em que acreditamos. A intuição não é mais do que, o modo como o conhecimento acumulado, o saber que dispomos, nos permite atingir mais facilmente a resposta pretendida. O conhecimento tácito tem uma forte componente de experiência prática, o saber acumulado através da experiência, permite obter respostas de modo intuitivo, ou seja, o facto de já termos enfrentado experiências iguais ou similares, permite soluções mais rápidas, sem nos apercebermos do processo que está por detrás.

Conhecimento explícito é o conhecimento formal, codificado, geralmente traduzido em documentos, imagens e comunicações deliberadas. É este tipo de conhecimento, que é intencionalmente transmitido. Alguns vêm a conversão de conhecimento tácito em explícito, como uma das principais funções da Gestão do Conhecimento.

Outra palavra associada frequentemente com conhecimento é saber. A distinção entre saber e conhecer não é fácil. Estas palavras são muitas vezes empregues indiferenciadamente, dicionários e enciclopédias fornecem distinções pouco claras. Muito do trabalho nesta área tem sido publicado em inglês. Não existindo nesta língua esta distinção. Deste modo vou considerar que, saber é o estado de ter conhecimento, enquanto, conhecer é a capacidade de poder agir superiormente sobre a

informação. Quando falamos de saber, estamos a tratar o conhecimento como um objecto e quando falamos de conhecimento estamos a falar de um processo.

“A sabedoria é o factor de eficiência da Gestão do Conhecimento. O talento de penetrar no cerne ou essência das coisas. É um processo altamente criativo e conectivo, de processar o conhecimento, destilar os princípios e as verdades essenciais. A sabedoria, diz-nos aquilo a que devemos prestar atenção. (...) é o que busca a verdade e o que encontra os padrões que penetram no cerne do que realmente importa.”<sup>11</sup>

A sabedoria é o que permite encontrar num mar de conhecimentos, aquilo que é essencial, encontrando padrões, podemos enquadrar mais facilmente o que conhecemos, explicar o saber que possuímos e até estimar o que irá acontecer no futuro. Ao distinguir o que é essencial, podemos também transmitir mais facilmente o conhecimento, tornando as organizações mais eficazes.



### 3.3 Mecanismos de formação do conhecimento

Das categorias anteriormente analisadas, podemos concluir que o conhecimento têm muitas facetas e pode ser visto de muitas maneiras diferentes. O conhecimento é naturalmente complexo, pois foi gerado nas mentes humanas que também o são. Mas estas categorias e outras que é possível estabelecer, podem ser entendidas à semelhança do que foi concluído pelos que estudam física quântica, relativamente à luz. Esta pode ser vista como uma partícula ( fóton ) ou uma onda. Estas diferentes observações, possíveis de demonstrar, não representam propriedades contraditórias, apenas resultam de diferentes formas de interagir com a luz.

Do mesmo modo, se encararmos o conhecimento como um objecto, vamos preocupar-nos com a vertente do saber, vamos ter em conta a posse, como pode ser acumulado, a constituição de repositórios, bases de dados, como medir. Basicamente estaremos a incidir sobre o conhecimento explícito e como transformar o conhecimento tácito em explícito.

Ao interagir com o conhecimento numa perspectiva de processo, vai conduzir a preocupações com a visão orgânica, como flui, se auto organiza, emerge, cresce e multiplica. Neste caso o alvo principal será o conhecimento tácito, como estimular a sua criação, eliminar barreiras e como o transmitir de modo eficiente.

O conhecimento só é criado pela interacção entre conhecimento tácito e explícito.<sup>12</sup> Nonaka e Takeuchi sugerem uma espiral de criação do conhecimento organizacional, com quatro modos de conversão de conhecimento. Socialização (Tácito>Tácito), Externalização (Tácito>Explícito), Internalização (Explícito>Tácito), Combinação (Explícito>Explícito). Neste modelo existem ainda factores potenciadores

da criação de conhecimento, intenção, cultura de autonomia, flutuação, necessidade de variedade e redundância.

Outro modelo semelhante é o KMAT (Knowledge Management Assessment Tool) desenvolvido pela Arthur Andersen, neste caso, os factores potenciadores são a cultura, a tecnologia, a liderança e a avaliação. Sendo as fases do processo de criação de conhecimento identificar, recolher, adaptar, organizar, aplicar, partilhar e criar.

Embora os nomes dos factores e fases sejam diferentes, a estrutura base é a mesma, existe um ambiente em que o conhecimento se desenvolve, são identificados factores potenciadores que permitem um desenvolvimento maior ou menor e um processo de criação que passa por varias fases de um ciclo, em que os membros da organização passam o conhecimento de tácito para explícito e vice versa, contribuindo assim para a formação do conhecimento individual, de grupos dentro da organização e da organização como um todo.

Deste modo temos nestes modelos, a visão da ecologia do conhecimento, ou seja, o conhecimento é considerado orgânico, um fenómeno complexo, criativo, que se auto - organiza e que só se desenvolve adequadamente num ambiente com as características certas. A cultura e a liderança são factores fundamentais para o estabelecimento deste ambiente.

Estes modelos consideram também a vertente do conhecimento como processo, há um processo cíclico de criação de conhecimento, com fases em que o conhecimento pode ser enquadrado em diferentes categorias.

O conhecimento visto como objecto é ainda considerado no caso do KMAT, nas fases identificar, recolher e organizar ou nos tipos de conhecimento produzidos no modelo de Nonaka e Takeuchi.

Estes três modos de interagir com o conhecimento, como objecto, como processo e a ecologia do conhecimento, são indispensáveis para entender a complexidade da realidade com que lidamos, ao tratar este assunto. Visto a uma escala global, a formação do conhecimento é um processo contínuo, que se auto - organiza sem que ninguém o possa controlar, em que o conhecimento circula entre indivíduos e

organizações, do qual todos fazemos parte sem nos apercebermos disso. Por exemplo este texto, é uma ínfima parcela deste movimento global. Resulta da combinação do conhecimento que recolhi em livros, páginas da Internet etc. ou seja do conhecimento explícito que outros externalizaram e partilharam, que combinados com os meus conhecimentos anteriores, com a experiência e valores, permitiram transformar toda essa combinação de conhecimento individual, explícito e tácito, num meio de comunicar parte, ou seja de criar algum conhecimento explícito, que por sua vez pode ser partilhado e transformado por quem o ler. Para que isto acontecesse foi necessário um ambiente adequado. Que estimulou a criação, que permitiu passar pelo ciclo de transformação de conhecimento e também ter à disposição, além do conhecimento já adquirido, documentos, em diversos suportes, que permitiam ter acesso ao que outros pensaram.

As redes que actualmente possibilitam a comunicação global, o facto de facilmente podermos comunicar com outras pessoas, em qualquer parte do mundo, de partilhar informação e conhecimento, de ter uma quantidade cada vez maior de informação ao nosso dispor e uma capacidade de comunicação cada vez mais acessível, vieram acelerar e facilitar este processo global de criação e partilha de conhecimento.

## **A Gestão do Conhecimento**

### **4.1 Da Era da Informação à Era do Conhecimento**

Vivemos o dealbar de uma nova Era, onde as barreiras caem, o tempo passou a ser policrónico, a mudança deixou de ser algo que receamos e passou a ser tudo o que existe. O crescimento das organizações deixou de ser planeado e linear, para ser orgânico e caótico. A informação é infinita e não conhece fronteiras, “Home is everywhere”. As pessoas vão deixar de trabalhar em funções determinadas e especializadas, têm que continuamente aprender. A segurança no emprego vai depender, para os que continuarem a ter um emprego fixo, do que as pessoas sabem fazer, mas sobretudo da sua capacidade de aprender. A capacidade de obter novos conhecimentos é o cerne do sucesso nesta nova Era. E tão importante como a capacidade de obter novos conhecimentos, é a capacidade de deixar os anteriores, sem a qual a evolução não pode ser tão rápida como é exigido. “Aquele que sabe coisas úteis, não muitas coisas, é sábio.”<sup>1</sup>

A informação tornou-se um produto de direito próprio presente em tudo o que produzimos. Todos estamos no negócio da informação. O conhecimento é um meio, para com êxito, dominar a informação. Deste modo, mais ou menos directamente, todos temos necessidade de fazer Gestão do Conhecimento, numa época em que todos ou quase todos são trabalhadores do conhecimento.

Neste ambiente complexo e em crescente mutação, os métodos para gerir informação não são suficientes, para seleccionar, recolher, partilhar e processar a quantidade infinita de informação que está ao nosso dispor, em todo o tipo de documentação, em múltiplos suportes. E principalmente nos muitos giga ou terabytes, das omnipresentes redes de comunicação, que crescem sem que ninguém as possa controlar.

A solução para enfrentar tudo isto, é voltar a confiar na capacidade humana. “No final, a localização da nova economia não está na tecnologia, seja o microchip ou a rede global de telecomunicações. Está na mente humana”<sup>2</sup>. Mesmo os produtores de tecnologia estão a mudar os seus objectivos, verifica-se uma “mudança de ferramentas de apoio à mente, para ferramentas de apoio às relações.”<sup>3</sup>

Citando Albert Einstein “Não podemos resolver os nossos problemas actuais com o mesmo nível de pensamento que os criou”<sup>4</sup>. Assim tem sido ao longo da Idade da Informação. Para lidar com os grandes volumes de dados da época do Data Processing, começámos a prestar atenção à sua transformação em informação, e com a Gestão dessa Informação. Agora que devemos lidar com cada vez mais informação e os métodos para a gerir já não são suficientes, passámos a prestar atenção ao conhecimento e à sua gestão, o que nos permitirá suportar esta sobrecarga de informação. Quando chegarmos ao ponto em que vamos ter uma sobrecarga de conhecimento então decerto vamos evoluir para algo superior, que alguns já começam a vislumbrar. “O sucesso na Era da Informação virá do domínio sobre o conhecimento, o sucesso na Era do conhecimento virá do controlo sobre o domínio da sabedoria”.<sup>5</sup> Para lidar com um ambiente complexo, temos que actuar com algo complexo. Ao aplicar o conhecimento ao estudo do próprio conhecimento, característica que distingue esta nova Era, conclui-se que só a complexidade do nosso processo cognitivo e do processo de formação e transformação do conhecimento a nível organizacional, permite lidar eficazmente com a complexidade do meio em que vivemos. “Os sistemas formais, mecânicos ou outros, não têm oferecido meios

melhorados para lidar com a sobrecarga de informação no cérebro humano, muitas vezes têm agravado o problema.”<sup>6</sup>

As ideias são a vida de uma organização, sem entender como o conhecimento funciona, não temos a noção de como podemos sustentar a inovação e a criatividade, vitais para a sobrevivência da organização. Para dominar o conhecimento, temos que primeiro entender a maneira como o adquirimos, trocamos ou vendemos e como o conhecimento é transformado em acção.

Para que o conhecimento produza uma acção eficaz, é também necessário mudar os pressupostos segundo os quais o conhecimento era tratado na velha economia, em que se pensava que o conhecimento como fonte de poder devia ser guardado e escondido, perpetuando assim esse poder. Na nova economia a evolução é tão rápida que o conhecimento depressa se torna obsoleto, deste modo a única forma de lidar com o conhecimento é partilha-lo para que se multiplique criando uma vantagem competitiva sustentável.

Após ter enquadrado o ambiente em que se têm desenvolvido os primeiros passos na Gestão do Conhecimento, vou fazer uma síntese dos factores apontados como estando na origem das preocupações com a Gestão do Conhecimento. Estes factores já foram abordados no capítulo a Era do Conhecimento, pelo que, me limitarei a enunciá-los. Em seguida vou procurar descrever as razões pelas quais, as organizações devem gerir o conhecimento. As vantagens, mas também os perigos. Depois de saber por que se deve gerir o conhecimento, é necessário encontrar uma definição operacional para trabalhador do conhecimento. Posteriormente irei explorar as diferentes abordagens possíveis para gerir conhecimento e procurar extrair delas uma definição de Gestão do Conhecimento.

## **4.2 A origem da Gestão do Conhecimento**

As preocupações com a Gestão do Conhecimento surgiram, tal como já foi referido, da evolução do ambiente de concorrência global em que as organizações estão inseridas. A crescente pressão competitiva, obriga as organizações a terem uma capacidade de adaptação e inovação cada vez maior. Esta pressão deve-se em grande parte, às evoluções das tecnologias de informação e comunicação, especialmente no campo das redes, que permitem além de um contacto fácil entre pessoas dispersas pelas mais variadas localizações, disponibilizar enormes quantidades de informação a baixo custo. A competitividade levou as organizações a terem consciência que o conhecimento é um factor de produção valioso, o único capaz de manter uma vantagem competitiva sustentável. Ao contrário do que era defendido pelas teorias da gestão dominantes nos anos 80, os resultados desastrosos de muitos processos de downsising forçaram muitas empresas a aprender o valor do conhecimento que perderam da maneira mais difícil.

### 4.3 Porquê gerir o conhecimento ?

#### Vantagens

Cada organização, de acordo com as suas condições específicas, pode utilizar a Gestão do Conhecimento para melhorar diferentes aspectos do seu desempenho. Dependendo da actividade que desenvolve, da sua dimensão e do meio em que se insere, pode necessitar de adoptar diferentes abordagens. Vou por isso, procurar resumir algumas das principais vantagens que qualquer organização pode obter. Estas vão influenciar sobretudo a perícia, ou seja, a capacidade de desenvolver melhores soluções, mas também a produtividade.

O primeiro e talvez o maior benefício que qualquer organização pode obter, é o estímulo à inovação. O TQM e o BPR permitiam tornar as organizações mais eficientes, mas não lhes davam meios para se diferenciarem ou criarem uma vantagem competitiva sustentável. Era possível reduzir custos, tempos de resposta, etc.. Mas neste momento para sobreviverem, as organizações devem obrigatoriamente aumentar continuamente o valor acrescentado, que fornecem aos seus clientes. Os processos de Gestão do Conhecimento permitem atingir uma vantagem competitiva sustentável e podem funcionar bem em conjunto com qualquer outro tipo de processo de mudança organizacional.

Um processo de Gestão do Conhecimento é, quando bem conduzido, um meio de estimular e incentivar a inovação. Quando existe uma cultura de partilha, ou esta está a ser criada, a interacção entre o conhecimento de diferentes áreas da mesma organização e sobretudo entre várias pessoas com ideias e experiências diferentes, vão originar melhores soluções, mais ajustadas à realidade da organização como um todo, que de outro modo dificilmente surgiriam. Quando todos são incentivados a dar a sua colaboração, há uma maior motivação, e logo um aumento do desempenho. “ O único capital insubstituível que uma organização



possui é o conhecimento e a capacidade dos seus trabalhadores. A produtividade deste capital depende do modo como as pessoas partilham efectivamente a sua competência com aqueles que são capazes de a usar”<sup>7</sup>. Frases semelhantes a esta são muito frequentes, quase se tornaram rotina, mas é necessário que exista vontade de as aplicar na prática e não ficar pelas intenções e os discursos. Thomas Stewart cita um exemplo duma fábrica em que as pessoas executavam todo o dia trabalho manual rotineiro, dedicando-se nos tempos livres a reconstruir carros ou participar em organizações de voluntariado. “A empresa obtinha oito horas de trabalho dessa gente mas não era capaz de tirar qualquer benefício das suas mentes. Na Era da Informação ninguém se pode permitir usar o capital humano de forma tão ineficiente”<sup>8</sup>. É necessário garantir que as ideias e o conhecimento de cada membro de uma organização sejam utilizados. Muitas vezes, mesmo que uma determinada opinião não seja aplicada, o facto de que essa pessoa tenha a oportunidade de a expor e discutir, de modo aberto com outros, irá estimular uma mudança da cultura da organização de um modo muito positivo. É necessário que todos se sintam parte de uma organização, que “vistam a camisola”. Como já foi anteriormente dito, antes o trabalho era o preço que se pagava para ter meios de subsistência e os tempos de lazer representavam a parte boa da vida. Nesta nova Era as pessoas realizam-se através do trabalho, este não deve ser uma pena em que se incorre. As tarefas rotineiras e desagradáveis podem, na sua maioria, ser reduzidas ou mesmo eliminadas. Através da Gestão do Conhecimento não só a organização sai beneficiada com a melhoria do seu desempenho, como também pode alcançar um maior grau de satisfação dos que nela trabalham, o que diminui também o risco, de os que têm conhecimentos úteis para a organização quererem sair.

A Gestão do Conhecimento permite evitar perdas provocadas pela saída de elementos cruciais numa organização, capturando conhecimento e tornando-o disponível para todos os elementos da organização. É claro que não é possível capturar todo o conhecimento, nem a captura de

conhecimento tácito deve ser, na minha opinião, o objectivo principal da Gestão do Conhecimento, mas uma componente de criação de bases de conhecimento é sempre fundamental.

Um outro instrumento essencial para uma boa Gestão do Conhecimento é a criação de mapas de conhecimento. Este processo de criação de mapas, além de tornar a organização mais eficiente e eficaz, reduzindo o tempo que qualquer um dos seus elementos leva para resolver um determinado problema. Reduz a possibilidade de para a resolução de uma qualquer situação, não recorrer á ajuda da pessoa mais adequada. Normalmente numa organização grande, as pessoas não se conhecem e recorrem a quem está mais próximo, o que nem sempre se traduz no melhor que a organização pode disponibilizar aos seus clientes.

A disponibilização de conhecimento sob a forma de relatórios ou quaisquer outros tipos de documentos, em conjunto com os mapas de conhecimento, permitem evitar a duplicação de esforços, para projectos ou problemas semelhantes. É possível aproveitar o conhecimento adquirido em situações semelhantes, assim como informações sobre o mesmo tipo de cliente ou o mesmo cliente quando este já lidou com a organização.

O processo de mapear o conhecimento, além de todas as vantagens quanto á eficiência e eficácia da organização, é também um meio eficaz de conhecer o verdadeiro potencial existente, reflectir e avaliar onde reside o conhecimento, que verdadeiramente é útil, e onde existem lacunas a preencher. É possível para algumas organizações vender, comprar, trocar ou iniciar parcerias com o seu conhecimento em determinadas áreas, onde inicialmente nem supunham ser tão fortes ou ter tantas dificuldades, melhorando deste modo o desempenho e maximizando os proveitos do seus activos de conhecimento.

## Perigos

A Gestão do Conhecimento tem também alguns perigos. Em primeiro lugar é necessário compreender que neste esforço, como em muitas outras coisas, tão má é a falta como o excesso. A sobrecarga de informação e conhecimento, pode ser tão prejudicial como a sua escassez, um excesso de conhecimento pode transformá-lo em informação ou mesmo em dados, quando deixamos de saber como o utilizar eficazmente. Se as pessoas ficarem sobrecarregadas com documentos ou informações sobre um determinado problema, isto pode afectar a capacidade de decisão, assim como a rapidez da resposta e logo a produtividade. Aquilo que não é utilizado representa um obstáculo para o desempenho. A Gestão do Conhecimento deve ser feita de modo a auxiliar e não a dificultar a vida aos que trabalham para a organização.

Qualquer esforço no campo da Gestão do Conhecimento nunca deve ir contra os princípios básicos de Gestão. “Os mercados são impiedosos. Recompensam tudo aquilo que cria valor e ignoram ou punem tudo aquilo que não o faça. Não é nada de pessoal. A Mão Invisível não vê ao mesmo tempo que não é vista: limita-se a mover-se, sempre em frente, não sabendo nem se preocupando em saber a quem deu uma pancada amigável nas costas ou um murro nos queixos.”<sup>9</sup>

Só vale a pena o esforço, se for útil para a melhoria do desempenho da organização nos objectivos que esta se propõe atingir. O sucesso de qualquer esforço nesta área, só pode ser alcançado se for possível associar os seus resultados, a algum tipo de benefício para a organização. Tem que ser economicamente viável, não é possível aplicar do mesmo modo, a todas as organizações, a todos os sectores da mesma organização ou a todas as pessoas que para ela trabalham.

#### 4.4 O que é o trabalhador do conhecimento ?

“Quando Peter Drucker primeiro cunhou o termo, estava a referir-se a um executivo ou gestor. No entanto, com o uso, o termo expandiu-se para ser aplicado à maioria dos trabalhadores *white collar* ou profissionais.”<sup>10</sup> Peter Drucker falava de “gestores que sabem como alocar conhecimento para utilização produtiva”.<sup>11</sup> Desde então muito mudou.

A maioria das pessoas, trabalha neste momento com conhecimento, mesmo alguns trabalhos que antes eram meramente esforço físico, neste momento obrigam quem os executa, a utilizar grandes volumes de informação, computadores, redes de comunicação, a dominar conceitos e conhecimentos complexos, etc.. Como aliás não poderia deixar de ser numa economia de conhecimento. O termo tornou-se tão generalizado que perdeu muita da sua utilidade, à medida que a componente de conhecimento no trabalho de todos aumentou.

Uma outra questão polémica é: como gerir trabalhadores do conhecimento?

Segundo Peter Drucker “Os trabalhadores do conhecimento, não podem ser supervisionados eficazmente. A não ser que saibam mais sobre a sua especialidade que qualquer outra pessoa na organização, eles são basicamente inúteis.”<sup>12</sup>

“Um trabalhador do conhecimento é por isso não um subordinado mas um colega e um associado. Tem que ser gerido como tal”. “Eles são vencedores porque podem escolher”<sup>13</sup>, “a instituição para a qual trabalham não é importante, a sua perícia é”<sup>14</sup>.

Outros vão ainda mais longe. “Os trabalhadores do conhecimento, que criam valor, não gostam de sistemas. Seguem por atalhos, esquecem-se de dizer ao chefe e ignoram os apelos para um trabalho de equipa. Os clientes que pagam pelo valor, também não gostam de sistemas”<sup>15</sup>. Será

que trabalhador do conhecimento é esta espécie de rebelde insubordinado, incapaz de funcionar em equipa? Pode uma organização funcionar, baseada apenas em esforços individuais descoordenados? Ou será esta descrição uma mistificação à cerca do que realmente é um trabalhador do conhecimento. Quando também se afirma que “Só a organização pode fornecer a continuidade básica, de que os trabalhadores do conhecimento necessitam para conseguirem ser eficientes. Só a organização é capaz de converter o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em performance”<sup>16</sup>. Verifica-se que existe aqui uma simbiose. O trabalhador do conhecimento precisa das organizações para realizar o seu trabalho com eficiência e estas precisam dele para serem eficientes e conseguirem adaptar-se. “A eficiência e a agilidade com que uma companhia consegue aumentar o capital humano são a verdadeira medida da sua eficácia na Idade do Conhecimento”<sup>17</sup>. Os trabalhadores do conhecimento mesmo definidos deste modo, necessitam tanto da organização como esta necessita deles. Penso que não devemos cair em exageros e criar uma classe de elementos aos quais nada pode ser negado, que não precisam respeitar nenhuma regra etc.. Principalmente, porque tal como já foi referido, a tendência será cada vez mais termos em cada organização um número crescente de pessoas que sabem mais sobre a sua especialidade, que qualquer outra pessoa na organização, ou seja no limite as organizações entrariam numa espécie de auto-gestão.

Será por isso mais produtivo, preocuparmo-nos com os aspectos do conhecimento no trabalho de todos os elementos da organização, que desempenham funções especializadas. Cada vez mais, “Todos os trabalhadores são trabalhadores do conhecimento. Todos beneficiam em serem tratados como um ser humano inteligente, com conhecimentos relevantes.”<sup>18</sup>.

Davenport e Prusak defendem, que numa organização todos devem contribuir para a Gestão do Conhecimento, “as organizações de maior

sucesso, são aquelas em que a Gestão do Conhecimento faz parte do trabalho de todos.”<sup>19</sup> No entanto é impensável acrescentar a totalidade desta tarefa aos que têm outras funções, para que esta tenha sucesso, é necessário que alguns se dediquem exclusivamente à tarefa de gerir ou facilitar a Gestão do Conhecimento, criando um conjunto de capacidades e papéis na organização.

Seguindo este modelo, podemos dividir os trabalhadores do conhecimento numa organização em dois grandes grupos.

Em primeiro lugar estão "todos os que necessitam criar, partilhar, pesquisar e utilizar conhecimento nas suas tarefas diárias"<sup>20</sup>, não só engenheiros, gestores ou outros profissionais, mas também os administrativos, as secretárias etc., o pessoal orientado para o conhecimento. São estes os que fazem o grosso do trabalho de Gestão do Conhecimento.

O segundo grupo, é constituído por aqueles que se dedicam exclusivamente a tarefas relacionadas com a Gestão do Conhecimento. Estes podem ainda ser subdivididos em três categorias, segundo as funções que desempenham.

A primeira destas é a dos que se dedicam a tarefas estritamente técnicas, criação e manutenção de software, de bases de conhecimento, instalação e manutenção de hardware, bibliotecários e editores de conhecimento etc.. Estas pessoas devem ter um perfil não exclusivamente técnico. "Os bons trabalhadores do conhecimento, a qualquer nível, devem ter uma combinação de capacidades "hard" (conhecimento estruturado, capacidades técnicas, e experiência profissional), com traços "soft" (um sentido seguro dos aspectos culturais, políticos e pessoais do conhecimento)<sup>21</sup>. Devem ter a consciência de que é necessário convencer os que têm conhecimento a partilhá-lo, os meios técnicos ao dispor dos utilizadores, assim como quaisquer outras medidas, devem ser pensadas de modo a facilitar, a atrair as pessoas e serem adequadas à cultura organizacional.

Temos também os gestores de projectos de conhecimento, a este nível são necessárias capacidades que vão além da vulgar gestão de

projectos, "gerir projectos de conhecimento não se trata apenas de gestão de projectos. Este papel exige uma mistura pouco habitual de capacidades tecnológicas, psicológicas e de negócio.(...) Qualquer que seja o tipo de trabalhadores do conhecimento, envolvidos numa determinada iniciativa, o gestor do projecto deve falar as suas linguagens e compreender o seu sistema de valores."<sup>22</sup>

Além das categorias anteriores, muitas empresas nomearam já os seus Chief Knowledge Officer ou criaram outros cargos semelhantes. Há necessidade de ter alguém, ao nível da administração, responsável pela Gestão do Conhecimento. As responsabilidades do CKO dependem de organização para organização, mas existem " três que são particularmente importantes: criar uma cultura de conhecimento, criar uma infra-estrutura de Gestão do Conhecimento, e tornar tudo isto economicamente viável"<sup>23</sup>. Estes são os factores cruciais para o sucesso da Gestão do Conhecimento em qualquer organização, se não existir uma cultura organizacional, que permita a criação e a partilha de conhecimento, dificilmente um esforço de Gestão do Conhecimento poderá dar frutos. A mudança da cultura de uma organização é geralmente um processo moroso e difícil. Sem uma infra-estrutura que permita e facilite a circulação, partilha e propagação do conhecimento, não existirão resultados aceitáveis. Um dos objectivos principais de qualquer projecto de Gestão do Conhecimento, é que este seja utilizado de um modo mais eficiente. Para que isto aconteça, é necessário dispor dos meios adequados. E por fim se não for possível provar que os recursos investidos estão a dar resultados, então a Gestão do Conhecimento está condenada a ser uma tendência passageira.

Os CKO necessitam de ter uma mistura invulgar, de faro para o negócio, capacidade para compreender os aspectos relacionados com a cultura organizacional, com os processos de trabalho da organização, conhecimento das tecnologias relacionadas com a Gestão do Conhecimento e capacidade para "evangelizar" a organização para a causa do conhecimento.

Por fim convém lembrar que o conhecimento sendo algo fluido e em constante mutação, tal como o meio em que as organizações operam, deve ter para a sua gestão, uma estrutura muito flexível. Todos os que estiverem exclusivamente empenhados na tarefa de gerir o conhecimento, devem ter funções, que realmente precisem de recursos dedicados e estarem dispostos a enfrentar alterações frequentes no trabalho que efectuam. Como já foi referido, é impensável que cada elemento da organização, acumule muito trabalho de Gestão do Conhecimento com as suas funções habituais. Mas também não se deve responder a esta necessidade, com uma estrutura demasiado rígida para ser eficaz.



## 4.5 O mercado do conhecimento

Para poder gerir eficazmente o conhecimento, estimular a sua criação e fluxo, é necessário compreender os mecanismos que estão por detrás das trocas de conhecimento. Ao conhecimento, podemos também aplicar o princípio popular entre os economistas, de que "Não há almoços grátis", ou por outras palavras, aplicar o modelo de mercado às trocas de conhecimento. Davenport e Prusak<sup>24</sup> defendem a existência deste mercado, ou mais exactamente deste quasi-mercado (uma vez que as transacções não são traduzidas em contratos formais). "Rápida ou lentamente, com utilidade ou sem resultados, o conhecimento move-se através das organizações. É trocado, comprado, gerado e aplicado ao trabalho. Em contraste com o individual, o conhecimento organizacional é altamente dinâmico: é movimentado por uma diversidade de forças. Se queremos que o conhecimento se movimente e seja utilizado mais eficazmente, temos que entender as forças que o conduzem. Acreditamos que as forças de mercado impulsionam o seu movimento."<sup>25</sup>

"Muitas iniciativas têm sido baseadas no pressuposto utópico de que o conhecimento se movimenta sem fricção ou força motivadora, que as pessoas partilham conhecimento sem se preocuparem com o que vão ganhar ou perder."<sup>26</sup>

Para que exista um mercado, o conhecimento deve ser um bem económico. O que distingue estes bens é a existência de utilidade e escassez.

O conhecimento é o remédio mais procurado para reduzir a incerteza. As pessoas procuram obter conhecimento, para deste modo ter sucesso no que se propõem fazer, reduzir riscos e aumentar a eficiência. Deste modo é um bem com evidente utilidade.

É também um bem escasso, embora exista uma quantidade "ilimitada" de conhecimento, este não está à livre disposição de todos, até porque muito dele, principalmente no campo do conhecimento tácito, dificilmente será transmissível. É por isso um bem escasso.

O facto de ser um bem intangível, de muitas das transacções não serem possíveis de traduzir monetariamente, não implica que as forças de mercado sejam menos fortes. Desde sempre o conhecimento dos indivíduos ou organizações foi valorizado e recompensado, monetariamente ou através de outras compensações.

Qual será então a motivação do lado da oferta ? Qual é o "preço" pago a quem oferece o seu conhecimento ?

A oferta e a recompensa dependem muito de cada indivíduo, da sua estratégia pessoal neste mercado e da organização, da cultura e do sistema de recompensas por ela impostos. A procura está sempre presente, mas a oferta, a quantidade e qualidade do conhecimento oferecido, depende em grande parte das condicionantes atrás referidas.

Uma organização que não recompensa os que partilham o conhecimento, terá uma oferta muito reduzida. Se existe uma cultura que favorece a partilha, então a oferta será maior.

Podemos assim identificar os intervenientes no mercado de conhecimento de uma organização :

Os compradores - aqueles que procuram a solução para algo que requer uma resposta complexa, ( comprar conhecimento é diferente de comprar dados ou informação)

Os vendedores - aqueles que detêm conhecimento sobre algo, e estão dispostos a ceder esse conhecimento, em troca de algum tipo de remuneração. É necessário que a recompensa por partilhar, seja superior à de açambarcar e que exista capacidade de transmitir este conhecimento.

Os intermediários - fazem a ligação entre compradores e vendedores este papel é desempenhado muitas vezes pelos *corporate librarians*, ou

outros que desempenhem funções similares. Alguns intermediários, podem ser simplesmente, aquelas pessoas que se dedicam à bisbilhoteira, ou seja, os que são responsáveis pela actualização de redes informais de conhecimento. Sendo facilitadores do trabalho dos outros, o valor da sua actuação é muitas vezes pouco apreciado.

Os empresários - algumas pessoas tornam-se especialistas num determinado assunto, com o fim de posteriormente vender esse conhecimento, criando o seu próprio negócio de conhecimento.

Já foi referido que o preço do conhecimento, na maioria das vezes, não se traduz em dinheiro ou outro tipo de recompensa material imediata. Mas esse preço existe sempre, isto é uma condição necessária, para o funcionamento de qualquer mercado, assim como a existência de confiança.

Quando o conhecimento é adquirido ao exterior da organização na maioria dos casos é pago com dinheiro. O exemplo mais evidente é a contratação de uma empresa de consultores. Quando é comprado internamente, o preço é quase sempre outro. Entre os preços não monetários temos a reciprocidade, ou seja, esperar futuramente uma retribuição do mesmo tipo, criar um banco de favores. Partilhar o conhecimento, com o intuito de que os outros nos paguem na mesma moeda.

Outro preço comum é a reputação. Partilhar para criar reputação de ter conhecimento valioso e disponibilidade para o partilhar. A reputação e a reciprocidade estão relacionadas, quem tiver reputação, terá mais hipóteses de efectuar trocas, ou seja, de obter reciprocidade. Por outro lado a partilha tendo como preço a reciprocidade ajuda a criar reputação.

Existe ainda um outro tipo de preço, o altruísmo. Algumas pessoas, simplesmente gostam de partilhar, porque podem ajudar os outros ou porque estão de tal modo fascinados, com alguma coisa sobre a qual detêm conhecimento, que não hesitam em partilha-lo com quem as quiser ouvir.

Em quase todas as transações de conhecimento, existe uma mistura dos "preços" acima referidos. Mesmo a componente de altruísmo, tem uma importância significativa. O impulso para transmitir o conhecimento, acumulado pelos que estão na organização há mais tempo e na fase final da sua carreira, é real e deve ser encorajado, por exemplo, assegurando que os mais novos têm um mentor, que se encarrega de lhes transmitir conhecimento.

Na sequência desta perspectiva, falta agora analisar o modo, como se podem tornar estes mercados mais eficientes. O factor essencial para que este mercado funcione bem, tal como qualquer outro mercado, é a confiança, sem ela não é possível que qualquer iniciativa neste campo resulte. Deve ser visível a recompensa obtida por aqueles que partilham conhecimento, os mecanismos de recompensa devem ser estimulantes, não se pode recompensar um trabalho sério, neste sentido, com brindes ou similares e esperar que as pessoas partilhem algo que valorizam. A organização deve ser exemplar na demonstração de reciprocidade. O exemplo desta reciprocidade e confiança deve vir do topo da organização. No entanto esta confiança tem que existir em toda a organização. O mercado de conhecimento para a maioria das transacções, baseia-se apenas em relações de confiança, na expectativa de benefícios futuros, não existem documentos, tribunais etc., ( é um quasi-mercado). Não pode funcionar se não existe um grande nível de confiança em toda a organização. O factor fundamental para que exista criação, partilha e reutilização do conhecimento criado, é a confiança. Só quando existe confiança mútua entre quem trabalha na organização, quando as pessoas se identificam com os objectivos da organização, e confiam que os gestores agem de acordo com o interesse comum, pode a Gestão do Conhecimento prosperar.

Além da confiança e das recompensas, que são uma boa medida do empenho da organização neste campo e ajudam não só a incentivar a criação e partilha, assim como a definir um valor de mercado. É necessário construir uma infra-estrutura tecnológica adequada, que facilite a circulação e criação do conhecimento e permita a criação de

"locais" de transacção. Sem nunca esquecer que as TIC devem facilitar o processo, mas nenhuma iniciativa resultará se for exclusivamente baseada em tecnologia.

Resumindo, os factores fundamentais para o bom funcionamento do mercado de conhecimento são, a confiança, um "preço" adequado estimulado pelas organizações que os abrigam e uma infra-estrutura adequada, que permita que a circulação e as trocas sejam facilmente efectuadas. Estes factores não diferem muito, dos necessários para o bom funcionamento de qualquer outro mercado.

## 4.6 Caminhos para a Gestão do Conhecimento

As diferentes visões do que é o conhecimento, levam a diferentes perspectivas sobre o que significa gerir conhecimento.

Os que vêem o conhecimento, como a soma de tudo o que sabemos, como um objecto, vão geri-lo tendo como preocupação a propriedade e o controlo, valorizar, recolher organizar e codificar, medir e planear. O objectivo é recolher. O foco está nas bases de dados, na propriedade e meios de a garantir legalmente. Como o recolher e transferir. Esta transferência, é vista do mesmo modo, como se iria lidar com um outro património concreto à disposição da empresa. Esta perspectiva é comum, entre outros, aos que se dedicam ao estudo do Capital Intelectual. “A Gestão sistemática do capital intelectual cria um crescimento no valor dos accionistas. Entre outras coisas isso é conseguido através de uma reciclagem contínua e de uma utilização criativa do conhecimento e experiência partilhadas. Isto por sua vez exige estruturação e delimitação de competências com a ajuda da tecnologia, descrição de processos, manuais, redes etc. para garantir que a competência permaneça dentro da empresa quando os empregados regressam a casa. Uma vez delimitadas, elas passam a fazer parte do capital estrutural ou mais precisamente do seu capital organizacional.”<sup>27</sup>

O papel da Gestão do Conhecimento na minha opinião, deve ser mais eliminar barreiras e não tentar espartilhar algo tão fluido, complexo e humano como o conhecimento. É claro que a organização deve preocupar-se em reter algum conhecimento fundamental, mas esta tentativa de o controlar totalmente, vai contra a natureza pessoal de grande parte do conhecimento. A partilha e criação será muito mais eficaz, se for voluntária e através de métodos como a criação de tutores, ou equipas multi-disciplinares, etc.. E não pela segmentação e formalização, uma espécie de taylorização do conhecimento. Gerir

conhecimento, é sobretudo gerir pessoas, é mais produtivo conseguir reter as pessoas, que tentar tornar explícito todo o conhecimento que possuem.

Não podemos esquecer, que os processos BPR e TQM falharam, também porque ignoraram em grande parte os factores humanos, o desenvolvimento das capacidades individuais, da cultura organizacional e das capacidades de adaptação a novas situações. Razão pela qual esta abordagem deve ser utilizada, tendo em consideração os erros em que pode induzir.

Podemos também ter uma perspectiva do conhecimento como processo, o que leva a uma visão orgânica e dinâmica, como flui, se auto organiza, emerge, cresce, multiplica, adapta e é comunicado. O foco são as pessoas, as redes de transferência de conhecimento, formais e informais. A principal preocupação não é controlar, mas estimular o fluxo de criação e comunicação. Estimular a participação de todos os elementos da organização neste processo, incluindo os “rebeldes” que assumem um papel importante, como impulsionadores da criação de conhecimento. Quanto a esta perspectiva, deve também ser feita uma ressalva, sendo esta uma abordagem que considero de extrema importância, que pode ser aplicável com vantagem na maioria dos casos, é necessário não esquecer que muitas vezes o que falta não é criatividade mas os meios para que esta se torne eficaz. Não se pode deixar tudo a cargo de processos mais ou menos aleatórios de criação de conhecimento, a aplicação prática do conhecimento, é sem dúvida uma das funções mais importantes da Gestão do Conhecimento.

Quanto ao tipo de conhecimento sobre o qual incidem os esforços da gestão, alguns consideram função da Gestão do Conhecimento, fazer um melhor uso do já existente, por exemplo, disseminando as melhores práticas ou tornado mais eficiente a comunicação, de qualquer tipo de conhecimento existente na organização.

Alternativamente o foco da atenção pode ser a criação de novo conhecimento, criando assim continuamente uma vantagem competitiva através da inovação.

Existe ainda uma diferença entre, a “abordagem ocidental”, em que o objectivo principal é tornar o conhecimento tácito explícito. No ocidente os esforços parecem concentrar-se na criação de repositórios de conhecimento, na formalização do conhecimento e das redes informais. Pelo contrário, a “abordagem oriental”, preocupa-se mais com o conhecimento informal. Aumentar o fluxo de conhecimento tácito, de modo a que o mesmo, seja partilhado por muitos. Este fluxo é aumentado através de actividades de socialização, existem espaços onde é estimulada a troca de conhecimento, facilitando deste modo a criação de novas ideias. As empresas do oriente, estão muito mais avançadas na Gestão do Conhecimento informal, o que explica que um dos primeiros trabalhos significativos e que para muitos veio despoletar esta questão, seja “The Knowledge Creating Company” de Nonaka e Takeuchi. “O conhecimento, ao contrário da informação, tem a ver com o empenho e com aquilo em que acreditamos”. “O poder do conhecimento, de organizar, seleccionar, aprender e julgar, vem dos valores e credos, tanto ou mais que da informação e da lógica.”<sup>28</sup>

Além da abordagem do conhecimento como um mercado, já anteriormente desenvolvida, existe ainda uma abordagem emergente, a ecologia do conhecimento. Considera-se a organização como o ambiente que permite a formação do conhecimento. Tal como o meio ambiente que um ser orgânico tem para se desenvolver afecta a sua sobrevivência e evolução, assim as “condições ambientais” da organização afectam o desenvolvimento do conhecimento.

Em resumo, podemos ter visões da Gestão do Conhecimento, mais centradas nos produtos, nas pessoas ou nos processos. Estas são as mais comuns, podem existir outras por exemplo as que se destinam a gerir patentes em empresas do sector químico. Ou da gestão de



informações internas, que levou á criação de empresas dentro dos grupos financeiros. O centro das atenções, deve ser determinado pela situação concreta. E a solução adoptada, para ter sucesso, provavelmente terá que se basear em todas elas.

## **4.7 A Gestão do Conhecimento**

No capítulo anterior, foi abordado O Conhecimento, tendo alcançado uma definição de trabalho para o que é objecto da gestão. Importa agora saber como se vai gerir. A maneira como se define o que é Gerir Conhecimento determina o modo como esta gestão é feita.

Qualquer uma das abordagens referidas anteriormente, pode constituir uma boa base para um projecto de Gestão do Conhecimento. Não há receitas mágicas, que sirvam para todos os casos. Provavelmente para ter sucesso, será necessário interagir com o conhecimento usando todas ou pelo menos algumas destas perspectivas, em maior ou menor dose, consoante a situação. As questões do conhecimento numa organização são complexas, porque estão relacionadas com todos os aspectos da vida das organizações. Não é possível por isso, ter uma resposta única. Cada caso tem a sua especificidade, não existe uma solução que sirva para todas as organizações. Qualquer que seja a abordagem, os recursos disponíveis, ou o objectivo a atingir, é necessário que a Gestão do Conhecimento tenha para a organização, uma finalidade estratégica bem definida, uma utilidade clara e seja possível associar-lhe o valor criado, caso contrário não será mais que uma moda passageira sem resultados.

Mas será possível gerir o conhecimento ? Será que é possível gerir algo que é tão fluido e se auto-organiza ?

O conhecimento tem uma grande componente pessoal, os trabalhadores do conhecimento não gostam de ser geridos da maneira tradicional, no entanto este é um recurso fundamental, com importância crescente como fonte de vantagem competitiva. O único que possibilita a sua sustentabilidade, que não é possível deixar por gerir.

Dada a diversidade das perspectivas enunciadas no ponto anterior, que não as esgota, e das quais podem resultar diversas definições, propostas por vários autores, para delimitar o conceito, vou apresentar

a minha própria definição, com a qual espero explicar claramente o que é a Gestão do Conhecimento. Procurando ao mesmo tempo que esta seja abrangente e compatível com várias maneiras de interagir com o conhecimento.

**A Gestão do Conhecimento, é um esforço deliberado e sistemático, para agir sobre diversos tipos de conhecimento, (tácito, explícito, pessoal, organizacional etc.) e os processos relacionados com a sua criação, transmissão, disponibilização e aplicação, com o objectivo de melhorar o desempenho de uma organização.**

A Gestão do Conhecimento, não pode ser um processo em que se deixa tudo ao acaso. Embora o conhecimento tenha uma forte capacidade para a auto-organização, é necessário imprimir um rumo, ter um objectivo claro, para que todos possam alinhar a sua actuação. Para que a Gestão do Conhecimento seja um esforço de todos, e permita alcançar um maior grau de coerência na actuação da organização. Este esforço para gerir o conhecimento, deve ser conhecido, aceite e apoiado por todos.

É necessário interagir com o Conhecimento como objecto, tendo em atenção os vários tipos de conhecimento existentes numa organização. E como processo, melhorando os processos de criação, transmissão e aplicação. Um dos papéis da Gestão do Conhecimento é tornar os mercados de conhecimento eficientes, assegurar que o comprador chega ao melhor vendedor e que paga o preço justo.

A actuação sobre os processos, não nos pode fazer esquecer que o conhecimento só é útil, se puder ser transferido para os produtos e serviços criados. A Gestão do Conhecimento deve assegurar esta transferência, não basta criar ou recolher, é necessário aplicar. É desta capacidade de aplicação, que a organização pode obter uma vantagem competitiva sustentável.

As estratégias podem ser diversas. Podemos actuar com diversas opções, sobre o foco central da Gestão do Conhecimento numa determinada organização. Podemos aplicar as mais diversas tecnologias,

no entanto, o grande desafio não é explorar bases de dados, mas o conhecimento que existe na mente das pessoas. “Para ter uma certeza, utilizando micro processadores de alta velocidade, intranets e equipamentos sofisticados de busca, pode automatizar, melhorar, hiperligar e turbocarregar o equipamento. Pode preservar o que de outro modo se deterioraria, catalogar o que de outra maneira poderá desaparecer. Mas a questão básica permanece: mesmo que se dê a esse trabalho, será que eles se dão conta disso? Estarão interessados em estabelecer ligação e serão capazes de encontrar o que procuram ?”<sup>29</sup>.

Não é no entanto, de menosprezar o papel das TIC, qualquer projecto de Gestão do Conhecimento terá uma componente tecnológica, o que obviamente exige uma boa infra-estrutura ao nível das bases de dados e TIC. Sendo indispensável uma boa capacidade de gestão da informação. Não é no entanto o objectivo deste trabalho, a análise das opções tecnológicas e da sua relação com a Gestão do Conhecimento. As TIC são o canal que pode facilitar, mais ou menos, o processo de criação ou transmissão de conhecimento, mas por si só não podem gerar conhecimento.

Não podia finalizar este capítulo, sem chamar a atenção para a limitação e necessidade de um aproveitamento eficiente e eficaz, dos recursos existentes, não só os recursos financeiros e tecnológicos mas também da capacidade humana para absorver informação e conhecimento. Tal como já foi várias vezes referido, grande parte do conhecimento e a capacidade para o utilizar, reside na mente humana. A HP está a desenvolver uma estratégia de zonas de ignorância deliberadas. Em vez de tentar “empurrar” toda a informação e conhecimento, para todos os elementos da organização, tornando essa informação e conhecimento impossíveis de utilizar, dada a sobrecarga que se estava a verificar, é mais produtivo seleccionar áreas das quais se pretende desligar. O conhecimento foi dividido de acordo com a matriz.

	Sabe	Não Sabe
Sabe	Conhecimento que sabe que tem (Conhecimento Explícito)	Conhecimento que sabe que não tem (Falhas conhecidas)
Não sabe	Conhecimento que não sabe que tem (Conhecimento Tácito)	Conhecimento que não sabe que não tem (Falhas desconhecidas)

30

Em vez de tentar eliminar todas as áreas em que não existe conhecimento, são seleccionados aspectos sobre os quais não se quer ter conhecimento. Desde que as falhas desconhecidas, sejam reduzidas e seja fácil ter acesso a especialistas nas zonas de ignorância deliberadas, o sistema pode funcionar. É claro que esta estratégia é polémica, mas chama a atenção para um problema central na Gestão do Conhecimento, a perda de produtividade devida á sobrecarga de conhecimento e informação.

O que é necessário é entender, que o conhecimento não tem valor se não é utilizável como tal, ou se não está disponível para quem dele necessita, a preocupação deve ser criar condições para que este possa fluir e para que não exista uma sobrecarga que o torne inútil.

## **A Gestão do Conhecimento aplicada ao IEFP**

### **5.1 A Gestão do Conhecimento como potenciador do desempenho do IEFP**

*Os principais problemas detectados.*

O IEFP é uma organização com uma estrutura divisionária, de grande dimensão e dispersão geográfica, sujeita aos processos burocráticos característicos deste tipo de instituição. “A dimensão era um factor de sucesso no passado, hoje é um passivo - impede a agilidade para se adaptar”<sup>1</sup>. Com a configuração da organização e o tipo de regras a que está sujeita, é muito provável que a maior parte do conhecimento não circule como devia, as barreiras são muitas. Estas barreiras, com origem não só no tipo de estrutura, mas também na burocracia, são causa de desmotivação e de falta de coerência e coesão, na actuação entre as várias unidades orgânicas e departamentos.

Um dos papeis da Gestão do Conhecimento é a eliminação destas barreiras, tão prejudiciais ao desempenho de uma organização.

*Que objectivos pode o IEFP alcançar com a Gestão do Conhecimento ?*

O primeiro e mais evidente, é a melhoria do desempenho. Saber onde está o conhecimento necessário, evitar a duplicação de esforços. Assegurar que todas as unidades orgânicas têm acesso à melhor solução ou ao melhor especialista. Melhorar a acessibilidade e eliminar

barreiras à circulação, pode garantir que todos irão actuar de forma coerente relativamente ao mesmo problema, que são analisadas as áreas em que o IEFP é deficitário, no que diz respeito ao conhecimento e que é maximizada a aplicação do já existente.

Estimulando a troca aberta de ideias, permite-se que todos entendam o que se está a passar, a partilha consciente dos objectivos e estratégias, possibilita que todos conheçam o seu papel na organização, o que se espera da sua actuação e possam agir de forma coerente.

A Gestão do Conhecimento é também, um meio para combater a tão odiada burocracia. “A papelada, um trabalho necessário mas aborrecido, representa uma forma de Gestão do Conhecimento, cujos procedimentos datam de uma altura em que os objectos eram mais importantes que a informação.”<sup>2</sup> Na Idade da Informação, estes procedimentos burocráticos podem ser em grande parte eliminados.

A Gestão do Conhecimento, para prosperar, necessita de uma cultura organizacional favorável, mas pode também ser um meio de a influenciar positivamente. Ao reduzir a burocracia, podem ser eliminadas tarefas inúteis e desmotivantes, melhorando o desempenho. Estimulando as pessoas a dar o seu contributo, a participarem, a perceberem que se têm uma ideia válida ou conhecimento relevante sobre determinado assunto, este é valorizado, aproveitado e são recompensados por isso.

Uma atitude mais eficiente e justa, quanto ao aproveitamento do conhecimento existente e a criar, iria induzir uma mudança positiva na cultura e comunicação organizacional, um maior grau de satisfação e motivação. Impedindo deste modo a saída de recursos humanos e conhecimento valioso para a organização.

Esta mudança cultural, permitiria que existisse um maior grau de coordenação ente as várias áreas funcionais, uma maior propensão á inovação e ao ajustamento á realidade do meio envolvente. O que seria extremamente benéfico para o desempenho do IEFP.

### *Como pode o IEFPP atingir objectivos propostos?*

Tendo apontado algumas das vantagens que o IEFPP pode obter com a Gestão do Conhecimento, é necessário saber que medidas são oportunas para obter os resultados propostos.

Sabendo que, o conhecimento não tem valor sem acessibilidade e que este é um grande problema, para uma organização com a dimensão e dispersão geográfica do IEFPP, a primeira medida a tomar seria a elaboração de mapas de conhecimento. Estes não são mais que registos, permitem saber onde encontrar o conhecimento, quem são as pessoas e quais são os documentos. Podem ser utilizados para garantir, não só o acesso a quem mais entende de um determinado assunto, como também para assegurar que a informação e o conhecimento chegam a quem deles realmente necessita. Permitem reduzir o tempo de pesquisa, diminuir a margem de erro e garantir que para cada problema a resposta, é sempre dada por quem melhor domina o assunto, ou o documento utilizado é sempre o mais actual, em suma que cada resposta é o melhor que a organização pode dar.

O mapa funciona não só como uma espécie de páginas amarelas para o conhecimento, mas também como inventário do que existe e das falhas a preencher. Dando uma perspectiva do stock de conhecimento, muito diferente da que poderíamos imaginar ao analisar os organogramas. Atravessando as barreiras dos departamentos, mostrando o conhecimento relevante que existe em toda a estrutura e não apenas no topo. Permitindo que o trabalho seja organizado não em função deste ou daquele departamento, mas em equipas pluri-disciplinares e flexíveis, que se adaptem rapidamente às necessidades e aos objectivos a atingir no momento.

É importante que os mapas sejam flexíveis e facilmente actualizáveis, de modo a suportar a fluidez do conhecimento e do ambiente envolvente. Além da clareza de objectivos, o mapa deve também ser preciso, de fácil utilização e actualização. A sua elaboração deve ter objectivos bem definidos, ou seja, não podemos criar um mapa de todo o conhecimento



que existe na organização, não há tempo, nem recursos, nem sequer seria viável.

Os mapas podem ser construídos com soluções tecnológicas mais ou menos evoluídas, no caso do IEF, esta seria uma boa maneira de rendibilizar a estrutura tecnológica já existente, (a Intranet, o Lotus Notes etc.).

É necessário não esquecer que um projecto de Gestão do Conhecimento, só terá viabilidade se a ele for possível associar resultados concretos. Deste modo, o processo de mapeamento deve ser iniciado com projectos piloto, mapas tendo em vista a resolução de problemas concretos, devendo depois ser expandidos para dar resposta a outros. A elaboração destes mapas é um assunto delicado, vai alterar as relações de poder dentro da organização e constitui um sinal claro que há um empenho na mudança. Este empenho, deve desde logo ser demonstrado pelo nível mais alto da administração, sem este apoio não é possível ter força suficiente, para conseguir introduzir mudanças significativas. Se não existir discussão acesa à volta da sua elaboração, então é sinal que a organização o interpreta como pouco importante. “Um mapa é a representação da realidade, mas se essa realidade é ambígua ou disputável, qualquer mapa será interpretado como favorecendo um dos pontos de vista. O próprio mapa torna-se uma força na criação da realidade que devia descrever.”<sup>3</sup>

Para a elaboração dos mapas é necessária a formação das equipas pluridisciplinares, ultrapassando as barreiras dos departamentos e impedindo que para estas equipas, sejam canalizados os que têm menos trabalho e não os que melhor podem responder às necessidades do projecto em causa. Esta mudança vai encontrar resistência, é por isso necessário ter um forte apoio da administração para poder prosseguir. Isto implica uma revolução no modo tradicional de trabalhar, um grande impacto sobre as estruturas rígidas, que impedem um funcionamento eficiente. Passar a trabalhar verdadeiramente em torno de um objectivo e não de um departamento. Ao diminuir a rigidez da estrutura ganha-se em funcionalidade, em adaptabilidade e

velocidade. As soluções têm uma maior riqueza de pontos de vista, mais pessoas participam na sua elaboração, como tal é menos provável que surjam problemas na sua implementação, motivados por desconhecimento de normas ou algumas realidades que nelas não estão descritas, mas na prática são fundamentais. Num sistema muito burocrático, muitas vezes acaba-se por descobrir que alguém criou uma solução impossível de aplicar, porque não teve em conta algum facto ou norma, que por estar fora da sua área, desconhecia. É também fácil para um departamento, impedir o que o outro quer fazer, utilizando uma das muitas normas que podem servir para impedir quase tudo.

Quando se elaboram os mapas de conhecimento e temos uma ideia clara de onde encontrar o que pretendemos, podemos então avançar na criação de bases de conhecimento. Que nos permitem acumular conhecimento, evitar a duplicação de esforços, aprender com o que já foi desenvolvido e evitar que este conhecimento se perca após o termo dos projectos ou com a saída de alguns elementos chave. Não é, como já foi dito, possível capturar todo este conhecimento e traduzi-lo para uma forma explícita. Nem deve ser este o objectivo central, mas a criação de bases de conhecimento é um componente importante, o método mais eficaz, para lidar com os problemas recorrentes, as perguntas vulgarmente designadas como FAQ( Frequently Asked Questions).

Deve-se tentar codificar e reter conhecimento relevante, mas este não é o objectivo. O objectivo é facilitar a vida, a quem trabalha para a organização e aos seus clientes. Os sistemas não se devem centrar na acumulação de dados, informação e conhecimento, mas em facilitar e agilizar a acção da organização. De nada serve ter grandes bases de conhecimento, gastar recursos na sua actualização e manutenção, se estas não são utilizadas ou não respondem ao que delas é exigido.

Tendo uma boa noção do stock de conhecimento existente, da sua localização e também de onde este é necessário. É então possível a adopção de uma estratégia “pull” relativamente á informação e ao

conhecimento, que evitaria perdas de tempo com a elaboração de relatórios, só eventualmente utilizados e o seu envio a quem deles não necessita.

A análise do fluxo de conhecimento e de informação, de acordo com uma perspectiva de custo benefício, sendo o mercado reconhecido como o maior predador da burocracia, é um meio excelente para a combater, ou seja, é preciso saber se os recursos despendidos para obter dados ou relatórios trazem algum benefício concreto, se são necessários para a gestão de algum departamento, ou para que alguém aumente o seu conhecimento sobre o assunto. Se simplesmente é guardado num arquivo, ou serve apenas para obter algum dado estatístico, que talvez seja possível de obter de outro modo ou é substituível por outro similar.

Para que, o que foi descrito seja exequível, é necessário não esquecer que, todo o projecto depende das pessoas e que estas têm que ser motivadas. O sistema de recompensas, desempenha um papel fundamental nesta mudança de atitude. É preciso que seja claro para todos, que quem trabalha e se esforça por melhorar, é recompensado sendo os outros penalizados pela sua falta de empenho.

O sistema de recompensas, é difícil de modificar em qualquer grande organização, seja pública ou privada. Não existe nenhum perfeito, mas é um elemento fundamental para este processo. Não podemos basear um projecto deste tipo apenas em tecnologia. A tecnologia é um elemento indispensável para o sucesso da Gestão do Conhecimento, mas sem um sistema de recompensas para a partilha do conhecimento e para a sua utilização, é impossível obter bons resultados.

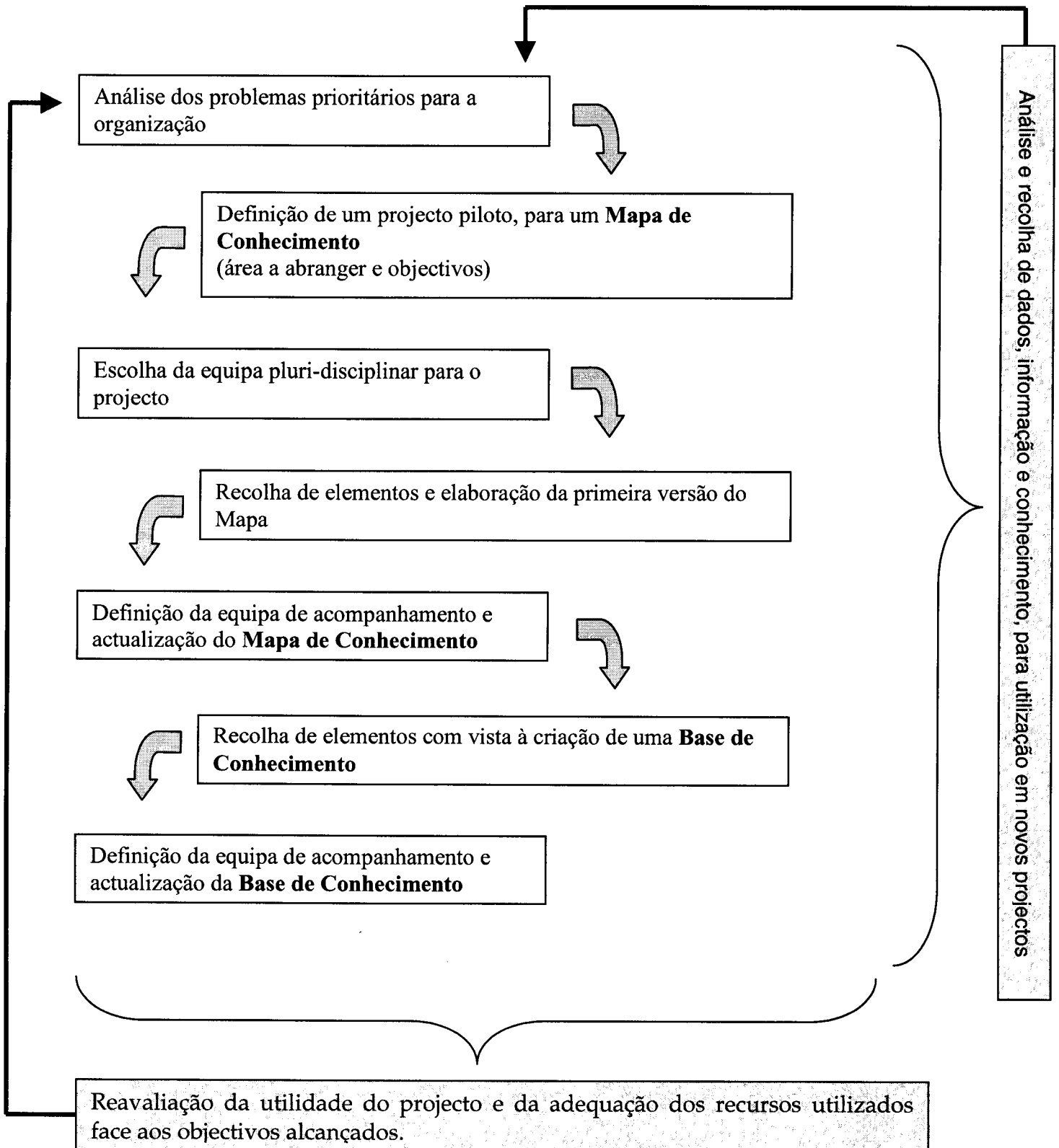
Está em causa uma grande mudança de atitude, uma mudança na cultura organizacional, que não é fácil nem rápida, mas um projecto destes necessita de apresentar resultados num prazo relativamente curto. Deste modo é necessário avançar com projectos piloto, que têm um efeito de demonstração. Assim como uma importante contribuição para acumular conhecimento, para futuros projectos do mesmo tipo e nestes avançar mais rapidamente ou com objectivos mais amplos.

## Quadro Resumo

Objectivo: **Melhoria do desempenho da organização**

Problemas Detectados	Objectivos	Soluções Propostas
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dispersão Geográfica</li> <li>◆ Dimensão da organização</li> <li>◆ Estrutura divisionária pesada (barreiras)</li> <li>◆ Burocracia</li> <li>◆ Falta de coerência e coesão na actuação das várias unidades orgânicas e departamentos da organização</li> <li>◆ Desmotivação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Melhorar a acessibilidade e circulação da informação e do conhecimento (eliminação de barreiras)</li> <li>◆ Melhorar a capacidade de adaptação</li> <li>◆ Evitar duplicação de esforços</li> <li>◆ Aumentar a coerência e coesão na actuação da organização</li> <li>◆ Reduzir o peso dos processos burocráticos</li> <li>◆ Maior motivação</li> <li>◆ Mudança da cultura e comunicação organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Elaboração de Mapas de conhecimento</li> <li>◆ Criação de Bases de Conhecimento</li> <li>◆ Formação de Equipas pluri-disciplinares</li> <li>◆ Projectos piloto para a implementação dos mapas e bases de conhecimento</li> <li>◆ Análise do fluxo de informação numa perspectiva de custo/benefício</li> <li>◆ Revisão do sistema de recompensas</li> </ul>

## Plano de Implementação



## **5.2 Os Centros de Formação como gestores do conhecimento e a sua influência sobre a competitividade da economia Portuguesa**

O IEFP dispõe de uma rede de Centros de Formação, que cobrem grande parte do território nacional, a larga experiência na organização de acções de formação, criou um know-how importante que se traduz não só na capacidade de organização de acções de formação e selecção de formandos como também no grande leque de formadores, permanentes e eventuais que trabalham para o IEFP.

No seu conjunto os Centros não só têm uma grande abrangência territorial, mas também de áreas de formação, tais como construção civil, metalurgia, madeiras, calçado, serviços, artesanato etc.

Sendo um Instituto público, com um grande orçamento e capaz de se financiar junto do FSE, tem uma capacidade de investimento que dificilmente será alcançável por uma instituição privada.

Todo este potencial, se aplicado de forma estratégica e em coordenação estreita com outras entidades publicas e privadas, pode ter uma influência determinante sobre a competitividade da economia portuguesa. Como já foi referido, os países podem atrair investimentos através de uma força de trabalho altamente instruída, motivada, capaz de trabalhar de acordo com as novas necessidades das empresas e preparada para trabalhar com as novas tecnologias de Gestão do Conhecimento, que possa produzir um elevado valor acrescentado.

O IEFP pode funcionar como facilitador da transferência de conhecimento, entre diferentes regiões do país, ou outro país para Portugal. Os Centros de Formação devem desempenhar um papel na Gestão do Conhecimento, com impacto a nível nacional. Esta formação deve ser orientada de acordo com as estratégias de desenvolvimento definidas para as regiões e para o país.

Se por exemplo, for determinado que uma região do interior subdesenvolvida, necessita de ter recursos humanos com preparação, numa qualquer área de actividade, para possibilitar o desenvolvimento

desse negócio, então para o Centro de Formação da área podem ser canalizados recursos, que o IEFP disponha ou venha a adquirir, equipamentos, formadores, etc. ou disponibilizar formação para os interessados noutros Centros de Formação que já disponham desse tipo de especialização.

Para que isto resulte, é necessária uma coordenação eficaz, a criação de estratégias de desenvolvimento claras, segundo as quais deve ser orientada a rede de Centros de Formação. Criando novas oportunidades para regiões periféricas, melhorando a sua competitividade através da oferta de trabalho qualificado.

Há uma forte tendência para que um Centro, tendo uma secção instalada, continue a realizar acções mesmo quando o mercado já está saturado e as perspectivas de empregabilidade são muito reduzidas. É necessário inovar, não ficar pelo tipo de formação tradicional. Uma possibilidade será apostar na formação dos responsáveis pelas PME, para que estes possam desenvolver as suas empresas e criar novos postos de trabalho. No campo da Gestão do Conhecimento e gestão da informação, estas empresas são muito deficitárias nesta área o IEFP tem um mercado pouco explorado, e fundamental para a competitividade da economia. Juntar vários empresários em torno de uma acção de formação, em que é chamada a atenção para o tema da Gestão do Conhecimento, é um meio não só de tornar as respectivas empresas mais eficazes e competitivas, mas também fornece ao mesmo tempo, um ambiente que vai facilitar a troca de conhecimento, uma maior consciência do que é possível fazer, da possibilidade de criar parcerias entre os vários participantes etc.. A Gestão do Conhecimento inicialmente foi sobretudo estudada na perspectiva das grandes organizações, onde a dispersão geográfica e a dimensão, tornam difícil que o conhecimento certo chegue onde é necessário. Davenport e Prusak afirmam “ Os nossos estudos demonstram, que o tamanho máximo de uma organização, em que as pessoas se conhecem o suficiente para ter uma ideia fiável do conhecimento organizacional colectivo, é duzentas ou trezentas pessoas.”<sup>4</sup>. Mas a Gestão do

Conhecimento pode também ser aplicada as PME, se considerarmos que para que estas sobrevivam, muitas vezes terão que se associar, vertical ou horizontalmente. O conhecimento deve também fluir entre elas, para que estas possam funcionar em conjunto, ser eficientes e criar vantagens competitivas sustentáveis. Através da formação, pode ser incentivada a criação de projectos de benchmarking, tentando alcançar os mesmos níveis de outros concorrentes, de maior dimensão ou de outros países. Aproveitando o conhecimento obtido pelos outros e criando novas formas de resolução dos problemas. "... se conheceres os outros e te conheceres a ti próprio, não estarás em perigo em cem batalhas; se não conheceres os outros mas te conheceres a ti próprio, vencerás umas e perderás outras; se não conheceres os outros nem te conheceres a ti próprio, estarás em perigo em todas as batalhas."<sup>5</sup>

A eventual falta de interesse que alguns empresários poderiam apresentar inicialmente, será eliminada assim que se demonstrem os resultados possíveis de obter. Também neste caso é necessário escolher projectos piloto, onde o sucesso seja mais fácil de obter e utilizar estes como exemplo. Este é um grande desafio para a Gestão do Conhecimento, num país onde a esmagadora maioria das empresas são de reduzida dimensão. O IEFP poderá ser um instrumento importante na melhoria da competitividade deste tipo de organizações.

Ao nível das grandes organizações, e considerando que muitas pertencem ao sector público, o IEFP poderia aproveitar a experiência obtida no decurso da sua actividade e no seu próprio processo de Gestão do Conhecimento, descrito no ponto anterior. Adquirindo também conhecimento ao exterior, quando necessário. Deste modo poderia criar acções de formação direccionadas às grandes organizações. O conhecimento adquirido no decurso dessas acções de formação, pode por sua vez ser reciclado e utilizado para a melhoria do desempenho do IEFP e dos Centros de Formação, criando deste modo um circulo virtuoso.



Também ao nível individual e uma vez que a função da formação profissional é transmitir conhecimentos, que possibilitem uma integração no mercado de trabalho. Sendo o conhecimento e a capacidade de o adquirir, característica fundamental para muitas das ofertas de emprego actuais. Seria de incluir na maioria dos programas de formação a abordagem deste tema.

Para ter sucesso no mercado de trabalho actual, é necessário que cada indivíduo planeie que conhecimento pretende obter, quais são os modos de o alcançar e como saber tirar partido do que já dispõe. É fundamental que cada um, crie a sua estratégia de conhecimento pessoal e avalie a sua posição no mercado de conhecimento, não só ao procurar um emprego, mas também quando já trabalha.

O conhecimento tem origem e reside sobretudo na mente das pessoas, é deste conhecimento que depende a competitividade das organizações e da economia de um país. Cabe aos Centros de Formação como responsáveis pela implementação das políticas de emprego, por uma grande parte da formação profissional e pela adequação entre a oferta e a procura de trabalho, de quem recorre ao IEFP, preparar do melhor modo possível estas pessoas, para garantir o seu sucesso presente e futuro.

O IEFP dadas as suas funções, responsabilidades e influência deve desenvolver uma estratégia relativamente á Gestão do Conhecimento. Vivemos na sociedade da informação e do conhecimento, os recursos disponibilizados pelo FSE não vão durar eternamente. Os recursos do Estado são limitados, no entanto o IEFP deve responder às solicitações de todos. É por isso necessário acompanhar e se possível preparar a evolução, ser eficiente e eficaz, segmentar os “clientes” e oferecer produtos distintos de acordo com o as necessidades e os benefícios que cada um pode retirar da formação. Procurando contribuir para a criação de novas competências na economia portuguesa, preparando-a, para enfrentar esta nova Era.

## **Conclusão**

O primeiro passo para compreender a Gestão do Conhecimento, é analisar o ambiente em que surgiu e o que se pretende obter com este novo enfoque.

*O que se pretende obter com o crescente interesse pela Gestão do Conhecimento ?*

Apenas recentemente e quando se concluiu da importância crucial deste “novo” factor, no bom funcionamento e sustentabilidade da actividade de uma organização, permitindo a criação de uma vantagem competitiva sustentável, os gestores se aperceberam que tinham confiado e dependido do conhecimento, ao longo das suas carreiras.

A diferença entre o modo como se aborda o conhecimento actualmente e no passado, está em procurar conhecer os mecanismos de criação e propagação do conhecimento, de modo a que as organizações o possam usar e gerar de modo eficaz. O conhecimento é agora aplicado ao próprio conhecimento.

O conhecimento é um recurso de que as organizações dispõem. Este recurso deve ser gerido com, pelo menos o mesmo cuidado, dispensado a qualquer um dos outros.

As organizações não podem esperar que os produtos e as práticas, que as distinguiram no passado, constituam uma vantagem competitiva sustentável. A pressão sobre os preços, não permite produção ineficiente, os ciclos de vida dos produtos e serviços são cada vez

menores, os consumidores exigem qualidade, inovação e rapidez. A barreira entre produto e serviço, entre empresas de produção e de serviços, é cada vez menos clara, à medida que a quantidade de “intangíveis”, derivados da informação e do conhecimento, incluídos em cada produto e serviço aumenta.

A diferenciação é feita com base no que as organizações sabem fazer e não pelo que produzem. A tecnologia facilmente, copiável já não é garantia de viabilidade, nem a médio prazo.

*Que motivos conduziram a esta preocupação crescente com o conhecimento e a sua gestão?*

Estes motivos podem ser divididos em dois grupos, os resultados das teorias da gestão dominantes nos anos 80 e a evolução do ambiente de concorrência global, em que as organizações estão inseridas.

A busca de uma vantagem competitiva, levou os gestores a seguirem teorias, “modas”, a entrar em processos de downsizing ou outros semelhantes, que implicaram a saída de muitos elementos, alguns dos quais estavam longe de serem considerados importantes. Estas empresas verificaram, tarde demais, que tinham perdido muito do seu potencial, compreenderam então que, a maneira como os projectos eram desenvolvidos, o que era necessário para os concretizar, nunca tinham sido seriamente analisados muito menos formalizados.

Esta capacidade depende, não só do conjunto dos conhecimentos individuais, mas também e em grande parte, da capacidade colectiva da organização. Sendo esta maioritariamente baseada em redes de transmissão de informação e de conhecimento informais, difíceis de identificar, de compreender a extensão do seu potencial, e de substituir por outras redes formais ou por tecnologias de informação e comunicação (TIC), que alguns pensaram ser um substituto e não um facilitador para a perícia e o raciocínio humano.

Os gestores foram levados a procurar algo mais básico, que não implique cortes radicalmente perigosos, que se enquadre e seja compatível com outros processos em curso e que permita às

organizações fazer mais e melhor, sem forçar a destruição de partes da organização ou o abandono de tudo em que se apostou anteriormente.

Um segundo conjunto de factores, tem a ver com a evolução do ambiente em que as organizações estão inseridas. Vivemos numa época de constante evolução. No domínio da gestão, assistimos a um rápido aumento da competitividade. Para sobreviver é necessário inovar, ser melhor que os outros e estes são cada vez mais, cada vez melhor preparados. A economia é global, todos são concorrentes. Cada vez é maior o valor acrescentado pelo trabalho intelectual e menor a importância do trabalho físico. Mesmo muitos empregos na agricultura e indústria, que antes se limitavam ao emprego de força física, estão hoje a transformar-se em trabalho conhecimento intensivo. O património material da organização, tem um valor limitado sem as pessoas que o sabem utilizar. Só uma Gestão do Conhecimento eficaz, permitirá esta continuidade. Existem inúmeros exemplos de sucesso, em determinados projectos, que foram depois impossíveis de reproduzir, por não se ter determinado a razão do bom funcionamento dos mesmos. O desafio da gestão é criar condições para atrair, reter e desenvolver o património de conhecimento dos seus colaboradores, utilizando este potencial para poder sobreviver, à evolução constante do meio. Sem esquecer que, gerir o conhecimento mais que controlar significa eliminar barreiras.

A Gestão do Conhecimento representa um meio, de maximizar o potencial das organizações, inovando, aprendendo e adaptando-se, o mais rápido possível, condição indispensável para sobreviver.

Quanto ao conhecimento, pode-se concluir que, as diversas definições e classificações, reflectem apenas aspectos e perspectivas diferentes de uma mesma realidade.

O primeiro passo para chegar a uma definição de conhecimento, é fazer a distinção entre dados, informação e Conhecimento.

“A confusão entre o que são dados, informação e conhecimento – como diferem e o que significam essas palavras – resultou em enormes gastos

em tecnologia, que raramente fornecem, o que as empresas que gastaram o dinheiro precisavam ou pensavam obter. Muitas vezes as empresas não percebem o que necessitam, até investirem fortemente num sistema, que não responde a essas necessidades.”<sup>1</sup>

“Um dado é a codificação dum registo elementar, denominado e quantificado, de acordo com padrões previamente conhecidos.”<sup>2</sup>

A palavra informação tem origem no latim, no verbo *informare*, que significa dar forma. Podem ser encontradas muitas definições, mas no fundamental há um consenso sobre o que é a informação. Informação são “dados dotados de relevância e propósito.”<sup>3</sup> É isto que distingue claramente a informação dos dados. Estes são apenas registos, não têm a função de dar forma à percepção de quem os recebe, “informação é a conjugação de dados com os padrões de relacionamento, de quem os transmite e de quem os recebe”<sup>4</sup>.

O conhecimento é um conceito ainda mais complexo que informação, esta é a matéria prima do conhecimento, tal como os dados são da informação. Quando blocos de informação são relacionados, comparados com outras informações, transformados através da interacção com outros, é criado conhecimento, que está mais perto da acção que os dados ou a informação. É por isso, especialmente nesta ligação com a decisão e a acção, que constitui seu principal valor, difícil de isolar e medir.

**“Conhecimento é uma mistura fluída de experiência enquadrada, valores, informação contextual e compreensão especializada, que fornece um enquadramento para avaliar e incorporar novas experiências e informação. É originado e aplicado nas mentes dos que conhecem. Nas organizações, muitas vezes é incorporado não só nos documentos ou repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas.”**<sup>5</sup>

O conhecimento tem origem em boa parte na experiência. É este componente do conhecimento, que permite saber o que resulta na prática e que muitas vezes se opõe, ao que teoricamente devia acontecer. O que nos permite intuitivamente, agir de modo superior

sobre a informação que recebemos. Experiência é também o que aprendemos com livros, cursos, etc., ou seja, a experiência formal, o que nos é transmitido propositadamente, e que vai também, influenciar a nossa capacidade de agir.

Pode-se concluir que o conhecimento, sendo ele próprio complexo, permite lidar com uma realidade complexa. Não necessita simplificar, ignorando variáveis, pode encaixar mesmo aquilo que à partida não se enquadra. Não tem uma estrutura rígida, não tem necessidade de ser exacto, porque é uma mistura fluída e dinâmica, facilmente adaptável. Que permite até ter a noção do que se desconhece.

Os valores, aquilo em que acreditamos, vai influenciar o modo como percebemos a realidade que nos rodeia, o conhecimento que criamos e a maneira como interpretamos o que nos é transmitido. Mesmo ao nível das organizações, os valores adoptados vão condicionar o modo como estas se comportam, a maneira como a realidade é interpretada e o modo de actuação dos indivíduos e grupos. Estes valores, que fazem parte da cultura da organização, perduram e resultam em resistência a tentativas de mudança.

Podemos identificar diversos tipos de conhecimento, pessoal e organizacional, tácito e explícito, assim como diversas palavras estreitamente associadas ao conhecimento como aprender, saber e sabedoria.

Conhecimento organizacional, é a experiência que pode ser partilhada pelos membros de uma organização. É transmitido não só por meios formais, mas também através de histórias que circulam através das redes informais. Por oposto o conhecimento individual, é aquele que reside no indivíduo. É um misto de experiência, informação, valores, configuração da memória, contextos, padrões de associação e de estabelecimento de relações. É tão complexo, que seria impossível de transmitir na sua totalidade.

Aprender é o processo de integrar informação e aplicá-la às nossas necessidades em evolução. Na Era do Conhecimento, as pessoas e as

organizações para sobreviver, têm que ser capazes de continuamente e com cada vez maior rapidez, adquirir novos conhecimentos, ou seja, aprender.

O conhecimento tácito reside no indivíduo, é a experiência pessoal, a intuição, os “palpites”, os conceitos, as imagens mentais, aquilo em que acreditamos. Conhecimento explícito, é o conhecimento formal, codificado, geralmente traduzido em documentos, imagens e comunicações deliberadas.

Saber é o estado de ter conhecimento, enquanto conhecer é a capacidade de poder agir superiormente sobre a informação. Quando falamos de saber, estamos a tratar o conhecimento como um objecto e quando falamos de conhecimento estamos a falar de um processo.

A sabedoria, é o que permite encontrar num mar de conhecimentos, aquilo que é essencial, encontrando padrões, podemos enquadrar mais facilmente o que conhecemos, explicar o saber que possuímos e até estimar o que irá acontecer no futuro.

Se lidarmos com o conhecimento como objecto, vamos ter em conta a posse, a acumulação, a constituição de repositórios e o modo de capturar e transformar conhecimento tácito em explícito. Se o considerarmos como um processo, o objectivo é neste caso analisar o fluxo de conhecimento, como se auto-organiza, cresce, multiplica e a eliminação de barreiras à sua transmissão.

Podemos ainda analisá-lo, sob uma perspectiva de ecologia do conhecimento, existe um ambiente em que o conhecimento se desenvolve e factores potenciadores, que condicionam o seu desenvolvimento.

Estes três modos de interagir com o conhecimento, como objecto, como processo e a ecologia do conhecimento, são indispensáveis para entender a complexidade da realidade, com que lidamos ao analisar os mecanismos de formação do conhecimento.

Os membros de uma organização, passam o conhecimento de tácito para explícito e vice versa, contribuindo assim, para a formação do

conhecimento individual, de grupos dentro da organização e da organização como um todo.

Visto a uma escala global, a formação do conhecimento é um processo contínuo, que se auto-organiza, sem que ninguém o possa controlar, em que o conhecimento circula entre indivíduos e organizações, do qual todos fazemos parte, mesmo sem nos apercebermos.

Vivemos o dealbar de uma nova Era, na qual a capacidade de obter novos conhecimentos, é o cerne do sucesso. A informação tornou-se um produto de direito próprio, presente em tudo o que produzimos. Os métodos para gerir informação, não são suficientes para seleccionar, recolher, partilhar e processar, a quantidade infinita de informação que está ao nosso dispor. A solução para enfrentar tudo isto, é voltar a confiar na capacidade humana. O conhecimento é um meio, para com êxito dominar a informação. Deste modo, mais ou menos directamente, todos temos necessidade de fazer Gestão do Conhecimento, numa época em que todos ou quase todos são trabalhadores do conhecimento.

Para que o conhecimento produza uma acção eficaz, é também necessário mudar os pressupostos, segundo os quais o conhecimento era tratado na velha economia, em que se pensava que o conhecimento, como fonte de poder, devia ser guardado e escondido, perpetuando assim esse poder. Na nova economia a evolução é tão rápida, que o conhecimento depressa se torna obsoleto, deste modo a única forma de lidar com o conhecimento é partilha-lo, para que se multiplique, criando uma vantagem competitiva sustentável.

Cada organização, de acordo com as suas condições específicas, pode utilizar a Gestão do Conhecimento, para melhorar diferentes aspectos do seu desempenho. As principais vantagens que qualquer organização pode obter, vão influenciar sobretudo a perícia, ou seja, a capacidade de desenvolver melhores soluções. O primeiro e talvez o maior benefício, que qualquer organização pode obter, é o estímulo à inovação, à criação de melhores soluções, mais ajustadas à realidade da organização como



um todo, permitindo a diferenciação e a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

Quando todos são incentivados a dar a sua colaboração, há uma maior motivação, e logo um aumento do desempenho, de quem trabalha para a organização. Na Idade da Informação, ninguém se pode permitir usar o capital humano de forma ineficiente.

Através da Gestão do Conhecimento, não só a organização sai beneficiada com a melhoria do seu desempenho, como também pode alcançar, um maior grau de satisfação dos que nela trabalham. O que diminui o risco, de os que têm conhecimentos úteis para a organização quererem sair. O custo que representa a saída de elementos fundamentais, pode também ser reduzido, capturando conhecimento e tornando-o disponível, para todos os elementos da organização.

A criação de mapas e bases de conhecimento, vai tornar a organização mais eficiente e eficaz, reduzindo o tempo que qualquer um dos seus elementos necessita, para resolver um determinado problema e a possibilidade de para a solução de uma qualquer situação, não recorrer á ajuda da pessoa mais adequada.

Mas existem também alguns perigos, é necessário compreender que neste esforço, como em muitas outras coisas, tão má é a falta como o excesso. A sobrecarga de informação e conhecimento, pode ser tão prejudicial como a sua escassez. Pode afectar a capacidade de decisão, assim como a rapidez da resposta e logo a produtividade. Qualquer esforço no campo da Gestão do Conhecimento, nunca deve ir contra os princípios básicos de gestão. Os mercados são impiedosos. Recompensam tudo aquilo que cria valor e ignoram ou punem, tudo aquilo que não o faça. O sucesso de qualquer esforço nesta área, só pode ser alcançado, se for possível associar os seus resultados, a algum tipo de benefício para a organização, isto é, se for economicamente viável.

O sucesso de qualquer projecto de Gestão do Conhecimento, depende do empenho dos seus trabalhadores do conhecimento. Mas este termo

generalizou-se tanto, que perdeu grande parte da sua utilidade, numa Era em que, “Todos os trabalhadores são trabalhadores do conhecimento.”<sup>6</sup>

Será por isso mais produtivo, preocuparmo-nos com os aspectos do conhecimento, no trabalho de todos os elementos da organização, que desempenham funções especializadas. Numa organização todos devem contribuir para a Gestão do Conhecimento. No entanto, é impensável acrescentar a totalidade desta tarefa, aos que têm outras funções. Para que esta tenha sucesso, é necessário que alguns se dediquem exclusivamente, à tarefa de gerir ou facilitar a Gestão do Conhecimento, criando um conjunto de capacidades e papéis na organização.

Muitas empresas nomearam já, os seus Chief Knowledge Officer, este desempenha o papel de maior destaque, na estrutura de Gestão do Conhecimento de uma organização. As suas missões fundamentais serão: criar uma cultura de conhecimento, criar uma infra-estrutura de Gestão do Conhecimento, e tornar tudo isto economicamente viável.

Além dos CKO, podem existir os gestores de projectos de conhecimento, que vão coordenar a implementação de projectos específicos e os técnicos, que garantem a implementação e manutenção de toda a estrutura. Em qualquer um destes grupos, são necessárias competências, que vão para além da capacidade tecnológica ou de gestão de projectos.

A criação destes cargos nas organizações, de nada servirão se não existir, uma cultura organizacional que permita a criação e a partilha de conhecimento, uma infra-estrutura que facilite a circulação, partilha e propagação do conhecimento e se não for possível provar, que os recursos investidos estão a dar resultados, nesse caso a Gestão do Conhecimento, está condenada a ser uma tendência passageira.

Para poder gerir eficazmente o conhecimento, estimular a sua criação e fluxo, é necessário compreender os mecanismos que estão por detrás das trocas de conhecimento. Podemos ver o conhecimento sob várias

perspectivas, uma das mais poderosas é a análise do mercado de conhecimento.

O conhecimento move-se através das organizações, é trocado, comprado, gerado e aplicado ao trabalho, as forças de mercado impulsionam o seu movimento. "Muitas iniciativas, têm sido baseadas no pressuposto, utópico, de que o conhecimento se movimenta sem fricção ou força motivadora, que as pessoas partilham conhecimento sem se preocuparem com o que vão ganhar ou perder."<sup>7</sup>

O preço do conhecimento, na maioria das vezes não se traduz em dinheiro ou outro tipo de recompensa material imediata. Mas a existência de um "preço" adequado, estimulado pelas organizações, de confiança e de uma infra-estrutura que permita que a circulação e as trocas sejam facilmente efectuadas, são condições necessárias para o bom funcionamento destes mercados.

Quando o conhecimento é adquirido ao exterior da organização, na maioria dos casos é pago com dinheiro. O exemplo mais evidente é a contratação de uma empresa de consultores. Quando é comprado internamente, o preço é quase sempre outro. Entre os preços não monetários temos a reciprocidade, a reputação e o altruísmo. Em quase todas as transações de conhecimento, existe uma mistura dos "preços" acima referidos.

As diferentes visões do que é o conhecimento, levam a diferentes perspectivas sobre o que significa gerir conhecimento. Os que vêem o conhecimento como um objecto, vão geri-lo tendo como preocupação a propriedade e o controlo, valorizar, recolher, organizar e codificar, medir e planear. O foco está nas bases de dados, na propriedade e meios de a garantir legalmente.

O papel da Gestão do Conhecimento, na minha opinião, deve ser eliminar barreiras e não tentar espalhar algo tão fluido, complexo e humano como o conhecimento. É claro que a organização deve reter parte do conhecimento e torna-lo explícito. Mas gerir conhecimento é sobretudo gerir pessoas, é mais produtivo conseguir reter as pessoas,

que tentar tornar explícito todo o conhecimento que possuem, pela segmentação e formalização, uma espécie de taylorização do conhecimento. Podemos também ter uma perspectiva do conhecimento como processo, o que conduz a uma visão orgânica e dinâmica, como flui, se auto organiza, emerge, cresce, multiplica, adapta e é comunicado. O foco são as pessoas, as redes de transferência de conhecimento, formais e informais. A principal preocupação não é controlar, mas estimular o fluxo de criação, de comunicação e a participação de todos os elementos da organização neste processo. É no entanto necessário não esquecer, que muitas vezes o que falta não é criatividade, mas os meios para que esta se torne eficaz.

Alguns consideram como função da Gestão do Conhecimento, fazer um melhor uso do conhecimento existente. Alternativamente o foco da atenção, pode ser a criação de novo conhecimento.

Existe ainda uma diferença entre a “abordagem ocidental”, em que os esforços, parecem concentrar-se na criação de repositórios de conhecimento, na formalização do conhecimento e das redes informais. Enquanto na “abordagem oriental”, existe uma maior preocupação com o conhecimento informal. Como aumentar o fluxo de conhecimento tácito, de modo a que o mesmo seja partilhado por muitos. Este fluxo, é aumentado através de actividades de socialização.

Existe ainda uma abordagem emergente, a ecologia do conhecimento. Considera-se a organização, como o ambiente que permite a formação do conhecimento. Tal como acontece a um ser vivo, “as condições ambientais” da organização, afectam o seu desenvolvimento e evolução. Qualquer uma das abordagens referidas anteriormente, pode constituir uma boa base para um projecto de Gestão do Conhecimento. Não há receitas mágicas, que sirvam para todos os casos. Provavelmente para ter sucesso, será necessário interagir com o conhecimento, usando todas ou pelo menos algumas destas perspectivas.

Para delimitar o conceito apresentei a minha própria definição, com a qual espero ter explicado claramente, o que é a Gestão do

Conhecimento. Procurei ao mesmo tempo que esta fosse abrangente e compatível com várias maneiras de interagir com o conhecimento.

**A Gestão do Conhecimento, é um esforço deliberado e sistemático, para agir sobre diversos tipos de conhecimento, (tácito, explícito, pessoal, organizacional etc.) e os processos relacionados com a sua criação, transmissão, disponibilização e aplicação, com o objectivo de melhorar o desempenho de uma organização.**

Não pode ser esquecido, que o conhecimento só é útil, se puder ser transferido para os produtos e serviços criados, a Gestão do Conhecimento deve assegurar esta transferência. É necessário também chamar a atenção, para a limitação e necessidade de um aproveitamento eficiente e eficaz, dos recursos existentes, não só os recursos financeiros e tecnológicos, mas também da capacidade humana para absorver informação e conhecimento. Grande parte do conhecimento e a capacidade para o utilizar reside na mente humana. A estratégia de zonas de ignorância deliberadas da HP, chama a atenção, para este problema central na Gestão do Conhecimento, a perda de produtividade provocada pela sobrecarga de conhecimento e informação. O que é necessário ter em mente, é que o conhecimento não tem valor se não é utilizável como tal, ou se não está disponível para quem dele necessita. A preocupação deve ser criar condições para que este possa fluir e não permitir a existência de uma sobrecarga que o torne inútil.

Tendo delimitado os conceitos, considereirei a sua aplicação ao IEFP como organização. Analisei os principais problemas, benefícios e o modo como poderão ser alcançados por esta organização, com a Gestão do Conhecimento.

O IEFP é uma organização com uma estrutura divisionária, de grande dimensão e dispersão geográfica, sujeita aos processos burocráticos característicos deste tipo de instituição. As barreiras são muitas,

originam desmotivação, falta de coerência e coesão, na actuação entre as várias unidades orgânicas e departamentos.

Com a Gestão do Conhecimento, pode ser alcançada uma melhoria do desempenho, evitando a duplicação de esforços, eliminando barreiras à circulação. Garantindo que todos vão actuar de forma coerente relativamente ao mesmo problema, que são analisadas as áreas em que o IEFP é deficitário, no que diz respeito ao conhecimento e que é maximizada a aplicação do já existente.

É também um meio para combater a burocracia.

A Gestão do Conhecimento, para prosperar necessita de uma cultura organizacional favorável, mas pode também ser um meio de a influenciar positivamente.

Sabendo que o conhecimento não tem valor sem acessibilidade e que este é um grande problema, para uma organização com a dimensão e dispersão geográfica do IEFP, a primeira medida a tomar seria a elaboração de mapas de conhecimento. Estes permitem reduzir o tempo de pesquisa, diminuir a margem de erro e garantir que para cada problema, a resposta é sempre dada por quem melhor domina o assunto, ou o documento utilizado é sempre o mais actual, em suma que cada resposta, é o melhor que a organização pode dar.

O mapa funciona não só como uma espécie de páginas amarelas para o conhecimento, mas também como inventário do que existe e das falhas a preencher. É importante que os mapas sejam flexíveis e facilmente actualizáveis, de modo a suportar a fluidez do conhecimento e do ambiente envolvente. Além da clareza de objectivos, o mapa deve também ser preciso, de fácil utilização e actualização. A sua elaboração deve ter objectivos bem definidos, é necessário não esquecer que um projecto de Gestão do Conhecimento, só terá viabilidade se a ele for possível associar resultados concretos. Deste modo, o processo de mapeamento deve ser iniciado com projectos piloto, mapas tendo em vista a resolução de problemas muito concretos.

Para a elaboração dos mapas, é necessária a formação das equipas pluridisciplinares, ultrapassando as barreiras dos departamentos e impedindo que para estas equipas, sejam canalizados os que têm menos trabalho e não os que melhor podem responder às necessidades do projecto em causa. Esta mudança vai encontrar resistência, é por isso necessário ter um forte apoio da administração. Implica uma revolução no modo tradicional de trabalhar, um grande impacto sobre as estruturas rígidas, que impedem um funcionamento eficiente. Ao diminuir a rigidez da estrutura ganha-se em funcionalidade, em adaptabilidade e velocidade.

Quando se elaboram os mapas de conhecimento e temos uma ideia clara de onde encontrar o que pretendemos, podemos então avançar na criação de bases de conhecimento. Que nos permitem acumular conhecimento, evitar a duplicação de esforços, aprender com o que já foi desenvolvido e evitar que este conhecimento se perca após o termo dos projectos ou com a saída de alguns elementos chave. Deve-se tentar codificar e reter conhecimento relevante, mas este não é o objectivo. O objectivo é facilitar a vida, a quem trabalha para a organização e aos seus clientes.

Pode ser adoptada uma estratégia “pull” relativamente á informação e ao conhecimento, que evitaria perdas de tempo com a elaboração de relatórios, só eventualmente utilizados e o seu envio a quem deles não necessita. A análise do fluxo de conhecimento e de informação, de acordo com uma perspectiva de custo benefício, sendo o mercado reconhecido como o maior predador da burocracia, é um meio excelente para a combater.

Para que, o que foi descrito seja exequível, é necessário não esquecer, que todo o projecto depende das pessoas e que estas têm que ser motivadas. O sistema de recompensas, desempenha um papel fundamental nesta mudança de atitude.

Está em causa uma grande mudança de atitude, uma mudança na cultura organizacional, que não é fácil nem rápida, mas um projecto destes, necessita de apresentar resultados num prazo relativamente

curto. Deste modo é necessário avançar com projectos piloto, que têm um efeito de demonstração. Assim como uma importante contribuição para acumular conhecimento, para futuros projectos do mesmo tipo e nestes avançar mais rapidamente ou com objectivos mais amplos.

Uma segunda vertente de aplicação, foi a análise do IEFP, de uma perspectiva externa à organização. O modo como esta instituição, através dos seus Centros de Formação, pode ser um instrumento de aplicação da Gestão do Conhecimento, a nível nacional, com o intuito de melhorar a competitividade da economia.

O IEFP dispõe de uma rede de Centros de Formação, que cobrem grande parte do território nacional, assim como áreas de formação. A larga experiência, na organização de acções de formação, criou um know-how importante, que se traduz não só na capacidade de organização e selecção de formandos, como também num grande leque de formadores permanentes e eventuais, que trabalham para o IEFP. Dispõe também, duma capacidade de investimento, que dificilmente será alcançável por uma instituição privada.

Todo este potencial, se aplicado de forma estratégica e em coordenação estreita, com outras entidades públicas e privadas, pode ter uma influência determinante, sobre a competitividade da economia portuguesa. Os países podem atrair investimentos, através de uma força de trabalho altamente instruída, motivada, capaz de trabalhar de acordo com as novas necessidades das empresas e preparada para trabalhar com as novas tecnologias de Gestão do Conhecimento, que possa produzir um elevado valor acrescentado.

O IEFP pode funcionar como facilitador da transferência de conhecimento, entre diferentes regiões do país, ou outro país para Portugal. Os Centros de Formação, devem desempenhar um papel na Gestão do Conhecimento, com impacto a nível nacional. A formação deve ser orientada de acordo com as estratégias de desenvolvimento,



definidas para as diversas regiões e para o país. Criando novas oportunidades para regiões periféricas.

Propus três áreas de intervenção, através da Gestão do Conhecimento: PME, grandes organizações e alteração dos programas de formação.

A primeira foi, apostar na formação dos responsáveis pelas PME, para que estes possam desenvolver as suas empresas e criar novos postos de trabalho. Juntar vários empresários, em torno de uma acção de formação, em que é chamada a atenção para o tema da Gestão do Conhecimento, é um meio não só de tornar as respectivas empresas mais eficazes e competitivas, mas também fornece ao mesmo tempo, um ambiente que vai facilitar a troca de conhecimento, uma maior consciência do que é possível fazer e da possibilidade de criar parcerias entre os vários participantes. A Gestão do Conhecimento pode ainda ser aplicada ao nível das PME, se considerarmos que, para que estas sobrevivam, muitas vezes terão que se associar, vertical ou horizontalmente. O conhecimento deve por isso fluir entre elas, para que possam funcionar em conjunto.

Ao nível das grandes organizações, e considerando que muitas pertencem ao sector público, o IEFP poderia aproveitar a experiência obtida no decurso da sua actividade e no seu próprio processo de Gestão do Conhecimento. Adquirindo também conhecimento ao exterior, quando necessário. De modo a criar acções de formação, direccionadas às grandes organizações.

Ao nível individual e uma vez que a função da formação profissional é transmitir conhecimentos, que possibilitem uma integração no mercado de trabalho. Sendo o conhecimento e a capacidade de o adquirir, característica fundamental, para muitas das ofertas de emprego actuais, seria de incluir na maioria dos programas de formação, a abordagem deste tema.

O IEFP dadas as suas funções, responsabilidades e influência, deve desenvolver uma estratégia relativamente á Gestão do Conhecimento. Vivemos na sociedade da informação e do conhecimento, os recursos disponibilizados pelo FSE não vão durar eternamente. Os recursos do

Estado são limitados, no entanto o IEFP deve responder às solicitações de todos. É por isso necessário acompanhar e se possível preparar a evolução, ser eficiente e eficaz, segmentar os “clientes” e oferecer produtos distintos, de acordo com o as necessidades e os benefícios, que cada um pode retirar da formação. Procurando contribuir, para a criação de novas competências na economia portuguesa, preparando-a para enfrentar esta nova Era.

## Notas

### Capítulo 2- A Era do Conhecimento

- 1- Winston Churchill citado em, Allee, Verna. The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence. Butterworth-Heinemann, 1997, p. ix
- 2- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p.IX
- 3- Benjamin Franklin citado em, DAVENPORT Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p. ix
- 4- Tsu, Sun. The Art of War [Traduzido por Thomas Cleary]. Shambhala Publications, 1988, p.7
- 5- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p. xv
- 6- Drucker, Peter. Post-Capitalistic Society. Harper Collins, 1993, p.8
- 7- Allee, Verna. The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence. Butterworth-Heinemann, 1997.pp. 6-7
- 8- Sidney Winter citado em, Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p. xii
- 9- Thapscott, Don. The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence. McGraw Hill, 1997, p. 47
- 10- Thapscott, Don. The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence. McGraw Hill, 1997, p. 47
- 11- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p. 17
- 12- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p. 50

### Capítulo 3 - O conhecimento

- 1- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p. 1
- 2- Thapscott, Don. The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence. McGraw Hill, 1997, p. 25
- 3 Almeida, José Maria Fernandes de. Introdução à Informática de Gestão. Universidade de Évora,1997, p. 13
- 4- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p. 2

- 5- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p. 2
- 6- Almeida, Fernandes; Serrano, António; Ventura, José e Zorrinho, Carlos. Sistemas de Informação nas Organizações. Universidade de Évora, 1993, p. 17
- 7- Almeida, Fernandes; Serrano, António; Ventura, José e Zorrinho, Carlos. Sistemas de Informação nas Organizações. Universidade de Évora, 1993, p. 72
- 8- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p.5
- 9- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p.10
- 10- Allee, Verna. The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence. Butterworth-Heinemann, 1997, p. 84
- 11- Allee, Verna. The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence. Butterworth-Heinemann, 1997, p.44
- 12- Análise dos modelos KMAT e espiral de criação do conhecimento ver, Allee, Verna. The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence. Butterworth-Heinemann, 1997., pp. 48-49

#### Capítulo 4 - A Gestão do Conhecimento

- 1- Ésquilo citado em, Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p. 7
- 2- Alan Webber citado em, Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p. 1
- 3- Thapscott, Don. The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence. McGraw Hill, 1997, p. 7
- 4- Allee, Verna. The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence. Butterworth-Heinemann, 1997, p. 14
- 5- Allee, Verna. The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence. Butterworth-Heinemann, 1997, p. 39
- 6- H. Mintzberg citado em, Allee, Verna. The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence. Butterworth-Heinemann, 1997., p. 15
- 7- Stewart, Thomas A., Capital Intelectual: A Nova Riqueza Das Organizações. Edições Silabo, 1998, p. 8
- 8- Stewart, Thomas A., Capital Intelectual: A Nova Riqueza Das Organizações. Edições Silabo, 1998, p. 124
- 9- Stewart, Thomas A., Capital Intelectual: A Nova Riqueza Das Organizações. Edições Silabo, 1998, p. 77
- 10- Allee, Verna. The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence. Butterworth-Heinemann, 1997, p. 215

- 11- Allee, Verna. The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence. Butterworth-Heinemann, 1997., p. 6
- 12- Drucker, Peter. The new Society of Organizations. Harvard Business Review, Sep-Oct 1992 pp. 95-104
- 13- Drucker, Peter. The New Realities, Heinenmann Publishing Ltd,1989, p. 178
- 14- Drucker, Peter. The New Realities, Heinenmann Publishing Ltd,1989, p. 175
- 15- Stewart, Thomas A., Capital Intelectual: A Nova Riqueza Das Organizações. Edições Silabo, 1998, p. 181
- 16 Peter Druker citado em, Stewart, Thomas A., Capital Intelectual: A Nova Riqueza Das Organizações. Edições Silabo, 1998, p. 148
- 17- Stewart, Thomas A., Capital Intelectual: A Nova Riqueza Das Organizações. Edições Silabo, 1998, p. 182
- 18- Allee, Verna. The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence. Butterworth-Heinemann, 1997, p. 216
- 19- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p. 107
- 20- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p. 108
- 21- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p. 110
- 22- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p.112
- 23- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p.115
- 24- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, Capitulo 2
- 25- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p. 25
- 26- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p.26
- 27- Relatório anual Scandia Corporation, Stewart, Thomas A., Capital Intelectual: A Nova Riqueza Das Organizações. Edições Silabo, 1998, p. 150
- 28- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p. 12
- 29- Stewart, Thomas A., Capital Intelectual: A Nova Riqueza Das Organizações. Edições Silabo, 1998, p. 159
- 30- Stewart, Thomas A., Capital Intelectual: A Nova Riqueza Das Organizações. Edições Silabo, 1998, p.176

## Capítulo 5 - A Gestão do Conhecimento aplicada ao IEFP

- 1- Thapscott, Don. The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence. McGraw Hill, 1997, p. 12
- 2- Stewart, Thomas A., Capital Intelectual: A Nova Riqueza Das Organizações. Edições Silabo, 1998, p. 162
- 3- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p.79
- 4- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p. 18
- 5- Tsu, Sun. The Art of War [Traduzido por Thomas Cleary]. Shambhala Publications, 1988, p. 82

## Capítulo 6 – Conclusão

- 1- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p.1
- 2- Almeida, José Maria Fernandes de. Introdução à Informática de Gestão. Universidade de Évora,1997, p. 13
- 3- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p.2
- 4- Almeida, Fernandes; Serrano, António; Ventura, José e Zorrinho, Carlos. Sistemas de Informação nas Organizações. Universidade de Évora,1993, p. 72
- 5- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p.5
- 6- Allee, Verna. The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence. Butterworth-Heinemann, 1997, p. 216)
- 7- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998, p.26

## **Bibliografia**

- Allee, Verna. *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*. Butterworth-Heinemann, 1997.
- Amaral, Luís. *Praxis: Um Referencial para o Planeamento de Sistemas de Informaçãp*, Tese de Doutoramento. Universidade do Minho, 1994.
- Almeida, José Maria Fernandes de. *Introdução à Informática de Gestão*. Universidade de Évora, 1997.
- Almeida, Fernandes; Serrano, António; Ventura, José e Zorrinho, Carlos. *Sistemas de Informação nas Organizações*. Universidade de Évora, 1993.
- Bennis, Warren G. e Mische, Michael. *The 21<sup>st</sup> Century Organization: Reinventing Through Reengineering*. Jossey- Bass Publishers, 1995.
- Davenport, Thomas H. e Prusak, Laurence. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, 1998.
- Drucker, Peter. *Post-Capitalistic Society*. Harper Collins, 1993.
- Drucker, Peter. *The new Society of Organizations*. Harvard Business Review, Sep-Oct 1992.
- Drucker, Peter. *The New Realities*, Heinenmann Publishing Ltd, 1989.
- Freire, Adriano. *Estratégia- Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo, 1997.
- Klein, David A.. *The Strategic Management of Intellectual Capital*. Butterworth-Heinemann, 1997.
- Lopes, Maria Joana de Menezes. *Sistemas de Informação para a Gestão – Conceitos e Evolução*. Universidade Aberta, 1997.
- Nonaka, Ikujiro e Takeuchi, Hirotaka. *The Knowledge – Creating Company*. Oxford University Press, 1995.
- Oliveira, Almiro de. *O Valor da Informação*. Revista da APSI, 1994.
- Sá, Jorge Alberto Vasconcellos e. *Os Senhores da Guerra*. Bertrand Editora, 1996.
- Serrano, António. *Sistemas de Informação Estratégicos*. Universidade de Évora, 1997.
- Stewart, Thomas A., *Capital Intelectual: A Nova Riqueza Das Organizações*. Edições Silabo, 1998.

Thapscott, Don. The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence. McGraw Hill, 1997.

Tsu, Sun. The Art of War [Traduzido por Thomas Cleary]. Shambhala Publications, 1988.

Zorrinho, Carlos. Gestão da Informação. Editorial Presença, 1991.

