



# **GESTÃO DO CONHECIMENTO**



JOAQUIM LUÍS LOUREIRO

# GESTÃO DO CONHECIMENTO



CENTRO **ATLANTICO**.PT

Portugal/2003

Reservados todos os direitos por Centro Atlântico, Lda.  
Qualquer reprodução, incluindo fotocópia, só pode ser feita com autorização expressa dos editores da obra.

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Colecção: Sociedade da Informação

Autor: Joaquim Luís Loureiro

Direcção gráfica: Centro Atlântico

Revisão final: Centro Atlântico

Capa: Paulo Buchinho

© Centro Atlântico, Lda., 2003

Av. Dr. Carlos Bacelar, 968 - Escr. 1 - A

4764-901 V. N. Famalicão

Rua da Misericórdia, 76 - 1200-273 Lisboa

Portugal

Tel. 808 20 22 21

**geral@centroatlantico.pt**

**www.centroatlantico.pt**

Design e Paginação: Centro Atlântico

Impressão e acabamento: Inova

1ª edição: Setembro de 2003

ISBN: 972-8426-70-4

Depósito legal: 200.047/03

Marcas registadas: todos os termos mencionados neste livro conhecidos como sendo marcas registadas de produtos e serviços, foram apropriadamente capitalizados. A utilização de um termo neste livro não deve ser encarada como afectando a validade de alguma marca registada de produto ou serviço.

O Editor e os Autores não se responsabilizam por possíveis danos morais ou físicos causados pelas instruções contidas no livro nem por endereços Internet que não correspondam às Home-Pages pretendidas.

---

# ***Agradecimentos***

---

Agradeço a todos que contribuíram, directa ou indirectamente, para a realização desta obra.

***Um agradecimento especial ...***

aos colegas e amigos pelo estímulo, confiança e constante incentivo;

ao Professor Doutor Rui A. Santiago da Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro pelo acompanhamento e orientação; e

finalmente, à família, especialmente à **Luísa e Inês**, a quem dedico este trabalho, pelo apoio e amizade prestados.

---

## ***Prefácio***

---

Termos como "sociedade do conhecimento", "sociedade da informação" e "gestão do conhecimento" não são, muitas vezes, mais do que metáforas cada vez mais em voga nas linguagens da economia e da gestão, aliás como outras metáforas "pós" – "pós-industrial", "pós-fordismo", "pós-burocrático", "pós-moderno" etc. - típicas das linguagens críticas da Sociologia e da Ciência Política. É verdade que estas metáforas cobrem aspectos da realidade económica, social e organizacional que não podem ser escamoteados em nome de princípios teóricos que, muitas vezes, são puras construções intelectuais, com pouca ligação às dinâmicas concretas no terreno onde interagem ou entram em conflito e negociam os diferentes grupos e actores sociais. Importa reconhecer que os "activos intangíveis" de uma organização, de uma região ou de um país são actualmente essenciais para o desenvolvimento económico apoiado na inovação. Mas não se deve perder de vista que, em caso algum, os novos discursos sirvam para legitimar novas formas de alienação e de desigualdades nas organizações, na sociedade e nas relações entre os países nas arenas da economia e das tecnologias da informação, mundializadas, segundo alguns, ou globalizadas, de acordo com outros. Tem de haver uma outra possibilidade de entendimento destes conceitos numa perspectiva mais humanista, qualificante e inclusiva para os actores, individuais ou colectivos, envolvidos nos processos económicos, sociais e organizacionais, em particular aqueles que são excluídos dos chamados benefícios da "nova economia".

De um modo geral, um maior sucesso é alcançado pelas organizações que detêm melhor e mais conhecimento acumulado ou que o dominam de modo mais eficaz. Mas tal deve acontecer a todos os níveis da organização e não apenas na gestão de topo e na gestão

intermédia. A formação e a qualificação de todos os actores organizacionais no seu "espaço de vida" profissional, conceitos que, na nossa opinião, devem ser perspectivados para além de horizontes puramente cognitivo-instrumentais e integrar a racionalidade comunicativa, são o melhor garante de um desenvolvimento económico sólido e sustentado.

Neste contexto, como refere o autor no seu livro, a gestão do conhecimento pode ser definida como a abordagem facilitadora e sistemática para aumentar o valor e a acessibilidade ao "capital do conhecimento" da organização, tendo em vista qualificar melhor os actores sociais, induzir e disseminar a inovação e assegurar o desenvolvimento das organizações. O conhecimento está naturalmente enraizado na experiência humana e nos contextos sociais, e geri-lo bem significa prestar atenção às pessoas (ou à pessoa), às culturas, às estruturas organizacionais e às tecnologias do ponto de vista da sua partilha e uso.

Este livro tem o mérito de identificar quais as iniciativas de gestão do conhecimento que as empresas nacionais, e não só das telecomunicações, podem procurar implementar e em que medida essas iniciativas são estratégicas para o seu desenvolvimento. O autor sugere pistas e possíveis caminhos para ultrapassar as dificuldades em implementar dispositivos de gestão do conhecimento, e, ao mesmo tempo, demonstra que é possível retirar benefícios competitivos desta gestão sem atropelar a dignidade dos actores organizacionais.

Evidencia-se também neste livro a ideia de que a gestão do conhecimento é, antes de tudo, um conjunto de "dispositivos" facilitadores dos processos de construção do conhecimento sobre as organizações e as práticas organizacionais e produtivas. Deste conceito existem muitas interpretações que são influenciados pelas experiências de trabalho de cada actor organizacional e pela sua educação e formação escolar/académica e profissional.

Um dos grandes méritos desta proposta reside igualmente no facto de ela trazer à superfície e à consciência dos leitores alguma relativização sobre as formas de gerir os processos de construção do

conhecimento nas organizações. Em particular, é importante: não perder de vista de que não existe uma definição cientificamente consensual de "gestão do conhecimento"; as variáveis que nesta definição se podem entrecruzar e interagir são múltiplas; o desenvolvimento das capacidades das organizações em construir conhecimento e usá-lo são processos que só produzem efeitos a médio e longo prazo; e, por fim, o "factor humano" é, nisto tudo que vimos, aquele que faz a diferença. Se construir conhecimento nas organizações é construir um poder de interagir de forma diferente com o meio e as outras organizações, também é construir uma aprendizagem que tem de ser amplamente partilhada para produzir efeitos positivos.

*Rui A. Santiago*

*Universidade de Aveiro*

INTRODUÇÃO	11
<b>CAPÍTULO 1</b>	
A PROBLEMÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	19
1.1 <i>A Era do Conhecimento</i>	20
1.2 <i>Dos Dados ao Conhecimento</i>	24
1.3 <i>Tipos de Conhecimento</i>	31
1.4 <i>Gestão do Conhecimento</i>	34
1.5 <i>Importância da Gestão do Conhecimento</i>	43
1.6 <i>Os Princípios da Gestão do Conhecimento</i>	45
1.7 <i>O Desafio da Gestão do Conhecimento</i>	47
1.8 <i>Obstáculos</i>	50
1.9 <i>A Gestão do Conhecimento e a Inovação</i>	54
1.10 <i>A Importância dos Aspectos Humanos</i>	56
1.11 <i>Medir o Valor do Conhecimento</i>	59
<b>CAPÍTULO 2</b>	
MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	63
2.1 <i>Modelo de Aprendizagem Organizacional</i>	64
2.2 <i>Ciclo da Gestão do Conhecimento</i>	72
2.3 <i>Cultura Organizacional</i>	89
2.4 <i>Estilos de Liderança e de Gestão</i>	100
2.5 <i>A Estrutura Funcional na Área do Conhecimento</i>	103
2.6 <i>Tecnologias de Suporte</i>	107
2.7 <i>Estratégia do Conhecimento</i>	119

### **CAPÍTULO 3**

APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	125
3.1 <i>Generalidades da Gestão do Conhecimento</i>	127
3.2 <i>Orientações na Construção do Conhecimento</i>	135
3.3 <i>Factores Facilitadores da Gestão do Conhecimento</i>	144
3.4 <i>Estratégias de actuação</i>	151

### **CAPÍTULO 4**

PERSPECTIVA DE IMPLEMENTAÇÃO	155
4.1 <i>Tipos de projectos</i>	157
4.2 <i>Factores principais de sucesso de um projecto do conhecimento</i>	158
4.3 <i>Gestão do conhecimento – um processo contínuo</i>	162
4.4 <i>Considerações finais</i>	165
CONCLUSÕES	169
REFERÊNCIAS	177
ANEXO 1	180
<i>Estratégia de Investigação</i>	180
ANEXO 2	188
<i>Questionário sobre a Gestão do Conhecimento</i>	188
ANEXO 3	196
<i>Análise e Interpretação dos Dados</i>	196

---

# *Introdução*

---

**A** Gestão do Conhecimento é uma área no processo de construção do conhecimento sobre as organizações e práticas organizacionais emergentes.

Poderíamos mesmo situar a problemática da “gestão” do conhecimento nas primeiras civilizações. De facto, as civilizações mais antigas sempre fizeram grandes esforços para preservar o conhecimento ganho através de experiências e reflexões ao longo do tempo. Esta necessidade de captação, armazenamento e distribuição de conhecimento conduziu ao desenvolvimento de novas tecnologias. Cada novo avanço nas tecnologias de comunicação e aprendizagem aumentava a possibilidade de captação e distribuição de conhecimento e, em cada caso, demorava algum tempo a compreender as suas potencialidades e quais os requisitos de utilização.

Na pré-escrita (tradição oral), as condições para a preservação de ideias eram mnemónicas. Para promover a memória, a preservação do conhecimento fazia uso de ritmos verbais e musicais. Contudo, estas formas de preservação apresentavam várias limitações, tais como a originalidade.

Uma revolução do conhecimento começou com a invenção do texto. A transição da cultura oral para a escrita foi demorada e foi principalmente proporcionada pelos poetas e narradores e pelos monges que tinham a árdua tarefa de fazer cópias de manuscritos.

A máquina de imprimir é considerada uma das maiores invenções que acelerou exponencialmente a disseminação do conhecimento e, a custos mais reduzidos, permitiu que chegasse às mãos do cidadão comum. Com o aumento do volume de informação, muitos grandes Pensadores ponderaram o problema de tornar a informação mais acessível e convertê-la em conhecimento. A capacidade de ler e escrever usando meios impressos proporcionou novas for-

mas de instrução, permitiu avanços na educação à distância e distribuição de conhecimento e permitiu às pessoas mudar a forma de pensar. Embora a impressão tornasse possível a educação à distância através do fornecimento de informação consistente, o tipo de informação fornecida e transmitida era limitado.

A evolução do computador digital resolve muitas das limitações da captação e distribuição de conhecimento. O efeito será igual ou superior ao da máquina de imprimir. Este suporte electrónico de armazenamento e difusão do conhecimento democratizou-o nas organizações tornando-o mais disponível para os diferentes actores organizacionais. Esta disponibilidade contribuiu certamente para aumentar o desempenho desses actores e da organização como um todo.

A diferença nos objectivos da moderna gestão do conhecimento em relação às formas antigas de preservação de conhecimento é pequena. Os requisitos básicos não mudaram. Mudou o volume enorme de informação, a velocidade de mudança dos conteúdos e a transformação do espaço de trabalho. Os requisitos modernos ditam sistemas automáticos que podem trazer a informação certa ao utilizador numa forma instantânea e virtual, utilizando novos meios de comunicação.

A era digital oferece a evolução para novas possibilidades de diálogo. O enriquecimento do conhecimento muitas vezes surge da interacção de dois pontos de vista diferentes. Talvez a re-introdução do diálogo, agora numa base escalonável e global, pode tornar uma das contribuições cognitivas mais significativas da gestão do conhecimento.

Por outro lado, as sociedades desenvolvidas são caracterizadas pela crescente utilização das novas tecnologias da informação e das comunicações e por incertezas e desafios para todos os agentes económicos e sociais que as integram. Neste novo modelo de sociedade o conhecimento e a informação ocupam um papel central e que podemos dominar por **sociedade do conhecimento**. Nos anos 80 quando se desenvolveu o chamado paradoxo da tecnologia, Michael Porter defendeu que as vantagens competitivas esta-

vam nos custos e na diferenciação dos produtos. Agora a questão central já não está em saber quais os tipos de vantagens competitivas, mas sim saber quais são os recursos, capacidades e características onde se apoiam essas vantagens. A verdade é que a competitividade tem vindo a recair sobre os intangíveis, sobre os recursos do conhecimento. Um capital que não é propriedade da organização mas das pessoas que o detêm.

Assim, com a emergência da Era do Conhecimento, tem sido reconhecido por todos que os activos intangíveis de uma organização serão essenciais tanto na capacidade de criar vantagens competitivas como no crescimento a um ritmo acelerado. Como consequência, cada vez mais as organizações estão a mostrar maior atenção à criação de valor através do poder do conhecimento.

As estruturas tradicionais que herdamos da era industrial não são apropriadas para os desafios de negócio que enfrentamos hoje. Neste contexto, as organizações devem evoluir para aceitar com sucesso um papel essencial na formulação e implementação da estratégia organizacional para gerir conhecimento. De um modo geral, o sucesso nos negócios é alcançado pelas empresas que têm o melhor conhecimento ou que o dominam de modo mais eficaz – e não necessariamente pelas empresas mais poderosas.

A gestão do conhecimento pode ser definida como a abordagem sistemática para aumentar o valor e a acessibilidade do capital do conhecimento da organização para alcançar a máxima eficácia nos negócios e para propagar a inovação. Envolve acções de gestão a nível da criação, captura, síntese, partilha e aplicação da inteligência colectiva da organização. Dado o conhecimento estar enraizado na experiência humana e no contexto social, geri-lo bem significa prestar atenção às pessoas, à cultura e à estrutura organizacional, bem como à tecnologia que é fundamental para a partilha e uso do conhecimento nas grandes organizações. Não esquecer que a gestão do conhecimento não é gerir tecnologia; é gerir *know-how* em intersecção com estratégia, organização, processo e tecnologia. Esta última, a tecnologia, é apenas um meio facilitador.

A gestão do conhecimento é uma prática emergente pelo que exis-

tem muitas interpretações do que significa este conceito e como tratar as questões sobre a utilização eficaz do seu potencial. Estes diferentes pontos de vista são influenciados pela experiência de trabalho de cada pessoa, assim como pela educação e formação profissional. Assim, quem participar no campo da gestão do conhecimento deve entender que:

- a gestão do conhecimento é uma matéria emergente;
- não existe, ainda, uma definição de gestão de conhecimento normalizada nem uma arquitectura comum seguida por todos;
- é importante entender que gerir conhecimento não é um conceito novo apenas estruturado e facilitado de uma forma nova pelas novas tecnologias e técnicas;
- demora algum tempo para que as novas capacidades se desenvolvam e as suas oportunidades e efeitos sejam compreendidos.

A normalização será cada vez maior dado que a indústria está a ganhar experiência e os académicos continuam a investigar este campo. Contudo, ainda não é o caso. Então, cada consultor na área de gestão do conhecimento necessita ser: flexível, sensível a pontos de vista diferentes e ver a gestão do conhecimento como uma viagem exploratória em vez de um destino fixo.

Foi no interior desta problemática que situamos o nosso trabalho. De facto, no aspecto económico, esta área tem sido vista pelas organizações (em particular dos sectores com forte concorrência, como o das telecomunicações, financeiro, dos seguros, etc.) como uma necessidade premente dado o conhecimento ser considerado um recurso determinante na obtenção de vantagens competitivas.

Também, de certa maneira, o factor humano nunca foi tão importante como na nova economia do conhecimento. Numa era em que todos podem ter acesso à tecnologia, são as pessoas que fazem a diferença. Uma empresa que não seja feita por pessoas e para as pessoas, não é nada.

No aspecto científico, a área de gestão do conhecimento, devido ao facto de ser ainda relativamente nova e ter muitas questões em aberto, tem sido alvo de grandes investimentos por parte dos fornecedores de sistemas de gestão do conhecimento, das empresas e das instituições de investigação.

Assim, este livro dá especial ênfase ao conhecimento colectivo das pessoas nas organizações e à influência dos factores humanos no proveito do conhecimento na obtenção das vantagens competitivas sustentáveis.

Muito tem sido dito sobre gestão do conhecimento em conferências, seminários, artigos em revistas especializadas, livros e publicações. Neste livro pretendemos identificar o que, na realidade, está a acontecer: saber exactamente quais as iniciativas da gestão do conhecimento que as empresas estão a implementar e até que ponto as suas abordagens são conscientes e estratégicas. Propomos também identificar as orientações das organizações para a gestão do conhecimento que permitam determinar um perfil dessas organizações na construção de uma abordagem de gestão eficaz do conhecimento e os principais factores facilitadores que influenciam a implementação e manutenção de iniciativas de gestão do conhecimento.

Na qualidade de guia de reflexão, este trabalho constitui um texto simples mas especializado, com uma linguagem própria do seu campo de referência. Assumindo um carácter prioritariamente descritivo e não normativo, este livro foi baseado na análise de um estudo de caso do sector das telecomunicações em Portugal. Este estudo não é limitado a este sector podendo ser aplicado a qualquer outro ramo da economia. É possível, assim, diagnosticar melhor as sensibilidades a esta problemática e, ainda de uma forma bastante exploratória, reflectir a sua evolução futura em termos paradigmáticos.

Em termos de estrutura, o presente livro é composto por uma componente teórica (parte 1) e uma componente aplicacional (parte 2) baseada na análise de um caso de estudo.