



Conhecimento Organizacional

Na sociedade contemporânea, onde mercados, produtos, tecnologias, concorrência, fazem com que as organizações estejam sujeitas a mudanças constantes, a exigência de produtos e serviços sofisticados e personalizados torna-se cada vez maior. Neste quadro, a inovação e o conhecimento convertem-se em fontes vitais para a vantagem competitiva e sustentada, i.e., a base para o crescimento económico e o aumento da produtividade.

Actualmente a natureza da produção, do trabalho, dos mercados e de todos os aspectos da actividade económica tem impacto no conhecimento, competências, capacidades e know-how necessários para o desempenho profissional competente.

As empresas melhor preparadas para utilizar informação e conhecimento podem tomar decisões de uma forma mais rápida e mais próxima do local da acção, ultrapassar barreiras internas e externas, criar mais oportunidades para inovar, reduzir tempos de desenvolvimento de produtos e melhorar as relações com os clientes

Neste quadro, o conhecimento, compreendido como a "capacidade para uma acção efectiva" (Senge), constitui um recurso crucial para o bom desempenho de qualquer organização e a chave para a criação de mais valias.

Hackett (2002), partindo de uma investigação realizada para descrever o estado da arte em gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional – tendo como base uma sondagem a gestores seniores e executivos de 150 empresas, bem como entrevistas a executivos seniores de

12 organizações –, define a Gestão do Conhecimento (GC) como:

"... Abordagem sistemática e integrada com vista a identificar, gerir e partilhar todos os activos de informação de uma empresa, incluindo bases de dados, documentos, políticas e procedimentos, bem como conhecimento prévio não articulado e experiência dos indivíduos. Fundamentalmente, trata-se de disponibilizar a informação existente a nível colectivo e a experiência da empresa a cada trabalhador individualmente, que por seu turno é também responsabilizado pela utilização criteriosa das mesmas e pela realimentação do stock daquelas."

Esta definição revela que a Gestão do Conhecimento tem em consideração o "conhecimento organizacional, – a capacidade para realizar tarefas colectivas que os indivíduos, isoladamente, não conseguem concretizar". O conhecimento organizacional abarca, não só, o conhecimento explícito (conhecimento formalizado e expresso – e.g. desenhos técnicos, planos de acção, manuais de procedimentos, informação arquivada em computadores) como também conhecimento tácito (o qual inclui a capacidade para fazer ou julgar algo, "sensações" e "compreensões profundas" (*deep understanding*), i.e., conhecimento e experiência não articulados) (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Bontis e Fitz-enz (2002) reconhecem que o processo de gestão do conhecimento inclui três actividades – geração de conhecimento, integração de conhecimento e partilha de conhecimento, descritas como,

- i) Geração de conhecimento – inclui tanto a forma como os colaboradores improvisam, como aquela pela qual a organização inova;
- ii) Integração de conhecimento – refere-se à forma como os colaboradores transformam o seu conhecimento tácito em conhecimento explícito, através da codificação das suas ideias e da inserção deste na organização;
- iii) Partilha de conhecimento – diz respeito ao processo de socialização através do qual os colaboradores partilham, entre si, o conhecimento.

Os mesmos autores salientam, igualmente, que o conhecimento tácito desempenha um papel crucial na geração de conhecimento; o

conhecimento codificado ou explícito facilita a integração de conhecimento e o conhecimento comum, ou partilhado, sobre os objectivos e propósitos, guia a partilha de conhecimento.

A GC não pode ser polarizada entre “a GC como sistema” e “a GC como pessoas”. Isto significa que a GC se deve preocupar, não só com a captura e codificação do conhecimento tácito, mas também com a criação de organizações que aprendem – i.e., com o processo que permite à organização adaptar-se e evoluir através da aquisição de novo conhecimento, competências ou comportamentos e, assim, auto transformar-se (Hackett 2002: 727) bem como à sua cultura – i.e., construir, criar e desenvolver culturas e comunidades que ajudem a promover o desenvolvimento do conhecimento.

Como já referido, o conhecimento é, simultaneamente, tácito e explícito, dependendo um do outro. Do ponto de vista da actividade empresarial, os aspectos tácitos do conhecimento são, frequentemente, os mais importantes uma vez que consistem em conhecimentos incorporados – uma compreensão profunda dos sistemas complexos e interdependentes que permitem respostas dinâmicas a problemas específicos.

A importância da interacção e dos processos de aprendizagem informal, tais como as histórias, as conversas, o ensino e a aprendizagem como a que as Comunidades

de Prática oferecem pela partilha de conhecimento tácito, justifica a importância destas últimas (Wenger, McDermott e Snyder, 2002).

Resumindo a GC não pode ser considerada a partir de um único ponto de vista – i.e., ver apenas o conhecimento susceptível de ser capturado, codificado e transferido ou reconhecê-lo como um processo humano no qual apenas o conhecimento tácito faz a diferença – mas sim compreendido como a confluência de várias disciplinas e ciências, cada uma contribuindo para a definição e compreensão do conceito.

Nesta linha de pensamento, Little, Quintas e Ray (2002) defendem que o interesse pelo conhecimento como área de investigação e prática no âmbito da gestão tem as suas origens na convergência de diferentes perspectivas, incluindo a gestão da informação, a aprendizagem organizacional, a gestão estratégica, a gestão da inovação e a medição e gestão de activos intangíveis.

Não nos parece, portanto, estranho que as novas edições das normas ISO tenham uma secção dedicada ao conhecimento organizacional. As organizações que melhor gerirem o conhecimento serão aquelas que melhor se adaptarão às mudanças que a Inteligência Artificial imporá brevemente. Refletir sobre estas e outras perspectivas da gestão do conhecimento é, portanto, determinante.

[É sobre tudo isto que iremos analisar, debater e aprender no curso: Gestão da Qualidade: Conhecimento organizacional e competências!](#)