

## O PAPEL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

### THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL STRATEGY

Marta Correia Sampaio, Isabel Pinto dos Reis, Filipa Martinho

ISLA Santarém

[marta.sampaio@islasantarem.pt](mailto:marta.sampaio@islasantarem.pt); [isabel.reis@islasantarem.pt](mailto:isabel.reis@islasantarem.pt); [filipa.martinho@islasantarem.pt](mailto:filipa.martinho@islasantarem.pt)

#### Resumo

Em plena Era do Conhecimento, o conhecimento e a capacidade de o criar e utilizar é uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva para as organizações, nesse sentido, pareceu-nos importante compreender o que é o conhecimento, de que forma este se pode gerir e como é que as organizações aprendem, analisando ainda de que forma a gestão do conhecimento pode potenciar a estratégia da organização com vista à criação de vantagem competitiva sustentada.

**Palavras-chave:** *Conhecimento, Estratégia; Vantagem Competitiva.*

#### Abstract

In the Knowledge Age, knowledge and the ability to create and use it is one of the most important sources of competitive advantage for organizations. Thus, it seemed important to understand what knowledge is, how it can be managed and how organizations learn, and also analyze how knowledge management can enhance the organization's strategy to create competitive advantage sustained.

**Keywords:** *Knowledge, Strategy, Competitive Advantage.*

#### 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo apresentar uma sólida revisão de literatura sobre a temática da Gestão do Conhecimento, contextualizando esta temática e clarificando o conceito de Conhecimento, abordando quer a moldura teórica da sua forma de gestão e quer a importância da Aprendizagem Organizacional.

Posteriormente, é feita uma ligação da temática do Conhecimento à Estratégia Organizacional, fazendo uma abordagem aos conceitos de estratégia e vantagem competitiva, para depois explorar a forma como a gestão do conhecimento pode ajudar a criar vantagem competitiva sustentada nas organizações.

Por último, faz-se uma reflexão sobre a forma como a Estratégia Organizacional e o Conhecimento se relacionam na organização para criar valor e a partir daí gerar riqueza, analisando de que forma as organizações se estão a ajustar para aproveitar da melhor forma este ativo intangível e ultrapassar o grande desafio da Era do Conhecimento que é transformar conhecimento em valor. Este trabalho contribui para aprofundar o

conhecimento acerca da importância dos sistemas de Gestão do Conhecimento enquanto prática estratégica de gestão facultando um melhor entendimento acerca do seu papel na busca pela vantagem competitiva suprema.

## **2.. CONHECIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Nos últimos anos com a crescente globalização, a queda de barreiras alfandegárias, o desenvolvimento acentuado das Tecnologias de informação e comunicação, a emergência de novas formas de trabalho e de organização mais flexíveis e horizontais, assistiu-se a uma mudança na estrutura das economias tendo o conhecimento ganho um papel de destaque nas organizações, a criação de valor deixou de se basear nos recursos tangíveis, para assentar principalmente nos recursos intangíveis.

O conhecimento é, como afirmam Bitencourt e Faléco (2016, p. 70), “uma das ferramentas mais valiosas que as organizações possuem nos dias de hoje, sendo proveniente do capital intelectual de cada colaborador” assim, as estratégias organizacionais devem focar-se cada vez mais no capital humano, nas suas qualificações, competências e conhecimento, uma vez que, uma gestão eficaz desse recurso permitirá criar valor e alcançar um desempenho superior (Serrano e Fialho, 2004).

### **2.1 O Conhecimento (dados, informação, conhecimento, sabedoria)**

Segundo Davenport e Prusak (2000) existe uma enorme confusão relativamente ao conceito de Conhecimento, sendo necessário esclarecer que Conhecimento não são dados nem informação, embora esteja relacionado com ambos.

Quando falamos de Dados estamos a referir-nos a um conjunto de factos discretos e objetivos sobre acontecimentos, estes apenas descrevem parte do sucedido, não proporcionando nenhum juízo de valor ou interpretação (Serrano e Fialho, 2004), habitualmente estão armazenados numa base de dados, ou de documentos, da organização.

A Informação surge quando se adiciona um contexto e um sentido aos dados, passa a existir um significado. Manifesta-se como uma mensagem que tem um emissor e um recetor, por norma, a informação flui dentro das organizações através de redes, quer tecnológicas quer de interação entre as pessoas.

O Conhecimento é uma mistura de experiências, valores, informação contextualizada e intuição que fornece uma moldura de análise na mente de cada pessoa que lhe permite

avaliar e incorporar novas experiências e informações. O conhecimento advém da subjetividade que está ligada a cada indivíduo, de acordo com as suas próprias experiências e aprendizagem cada pessoa pode chegar a diferentes representações com base na mesma informação, ou seja, o conhecimento é a consequência mental de angariar informações e com base nelas chegar a novas descobertas.

De acordo com alguns autores, entre eles Clark (2004), existe ainda uma quarta categoria, a da Sabedoria, sendo esta a forma através da qual os indivíduos utilizam o seu conhecimento, optou-se, no contexto deste trabalho, por incluir a sabedoria no sentido de conhecimento.

Assim, de acordo com Prusak e Davenport (2000), o conhecimento deriva da informação e a informação deriva dos dados. A informação representa um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado pelo fluxo de informação ancorado nas crenças e compromissos do seu detentor (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Polanyi (1966) foi o primeiro autor a estabelecer uma dimensão epistemológica que classifica o conhecimento em tácito e explícito. Por conhecimento tácito entende-se o “saber-fazer”, capacidades adquiridas através da prática e do treino, trata-se de um conhecimento subjetivo, específico ao contexto, segundo Nonaka e Takeuchi (1995) o conhecimento tácito, do ponto de vista da organização, refere-se à experiência, à capacidade de se realizarem tarefas do dia-a-dia e ao poder de inovação, este tipo de conhecimento é bastante pessoal e difícil de formalizar e comunicar, uma vez que envolve duas dimensões: técnica (saber-fazer) e cognitiva (percepções, intuições, modelos mentais), muitas vezes um colaborador executa um procedimento mas nem sabe explicar como o sabe fazer.

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, é objetivo, sendo facilmente comunicado e partilhado. Trata-se de conhecimento estruturado capaz de sere verbalizado, armazenado e partilhado em documentos e sistemas informáticos, como é o caso de normas, registos bibliográficos, procedimentos de trabalho, entre outros.

Kluge, et al. (2000) afirmam que apesar de existir uma distinção entre o conhecimento tácito e explícito na realidade, estes dois tipos de conhecimento estão intimamente ligados e não é possível separá-los com facilidade.

## **2.2 Gestão do Conhecimento**

Apesar da Gestão do Conhecimento não ser considerada uma prática recente (Davenport & Prusak, 2000) só a partir de finais dos anos 80 é que se passaram a desenvolver mais estudos sobre a temática.

A Gestão do Conhecimento passa então a ser apontada como um processo organizacional que deve ser trabalhado nas organizações, Turban, McLean e Wetherbe (2004) afirmam que a Gestão do Conhecimento é um processo de extração, transformação e difusão de conhecimento por toda a empresa, para que este possa ser compartilhado, Davenport e Prusak (2000) salientam que a Gestão do Conhecimento se refere ao conjunto de todas as tarefas que envolvam geração, codificação e transferência de conhecimento.

Reforçando ainda Carslile (2002, p. 126) uma das ferramentas mais valiosas que a Gestão do Conhecimento é mais do que a gestão da informação: “Requer a prossecução de diferentes tipos de objetivos e o desenvolvimento de diferentes tipos de recursos, forças, capacidades de processo e estruturas organizacionais”

Todos estes autores destacam o facto de que o objetivo da gestão do conhecimento é alavancar o capital intelectual da organização e converter o seu conhecimento em vantagem competitiva sustentável através de um melhor desempenho organizacional (Bontis & Fitzenz, 2002)

Assim, podemos afirmar que a Gestão do Conhecimento se trata de uma abordagem sistemática e integrada com vista a identificar, gerir e partilhar todos os ativos de informação de uma empresa, incluindo bases de dados, documentos, políticas e procedimentos, bem como, conhecimento prévio não articulado e a experiência dos indivíduos.

Para uma boa Gestão do Conhecimento é necessário compreender o que distingue este tipo de ativo de outros que existem nas organizações e, nesse sentido, Kluge, Licht. & Stein, (2002) definiram seis características do Conhecimento que o definem e, segundo os autores, são basilares para a sua gestão: é subjetivo, logo, a sua interpretação depende do conhecimento anterior de cada individuo e do contexto em que é utilizado; é transferível, o conhecimento pode ser retirado de um contexto e aplicado noutro; reforça-se a si próprio, o conhecimento não perde valor por ser partilhado, quanto mais disseminado maior o seu valor; é perecível, o conhecimento desatualiza-se; é espontâneo, pode desenvolver-se de uma forma imprevisível e nem sempre é controlável.

As organizações, para Nonaka (1991), não devem apenas processar informação, mas também criar conhecimento, sendo que, de acordo com Maier (2007), os principais objetivos da Gestão do Conhecimento são a redução de custos, a melhoria da produtividade, o aumento da capacidade de inovação, o desenvolvimento de novos negócios, uma maior abertura à mudança, o aperfeiçoamento do desenvolvimento da organização, a melhoria da qualidade dos serviços e do tempo de resposta.

Acima de tudo a Gestão do Conhecimento deverá ser um processo em que as organizações levem a cabo um conjunto de iniciativas coordenadas, interligadas, alinhadas com a estratégia organizacional que visa a promoção da aquisição, criação, arquivo, recuperação, partilha, avaliação e utilização do conhecimento operacional que permitirá a criação de novos modelos e técnicas de trabalho e de gestão dos recursos organizacionais, contribuindo para o desenvolvimento e crescimento da Organização.

### **2.3 Aprendizagem Organizacional**

Qualquer empresa que valorize o Conhecimento e pretenda ter um processo de gestão do conhecimento implementado deverá assumir uma postura de aprendizagem. Nesse sentido surge o conceito de Aprendizagem Organizacional acerca do qual variadíssimos autores já se debruçaram.

Para Simon (1991) a aprendizagem organizacional pode ocorrer de duas formas: quando os membros da organização aprendem ou quando com a contratação de colaboradores se traz novo conhecimento à organização. Para este autor, o conhecimento está depositado essencialmente nas pessoas, que são os elementos de aprendizagem da organização, constroem novos conhecimentos e geram a aprendizagem através de processos experienciais e cognitivos (Senge, 2008).

Slater e Narver (1995) definem aprendizagem organizacional como o “desenvolvimento de novos conhecimentos que têm o potencial de influenciar comportamentos”.

Um dos autores que se destacou na área da investigação da aprendizagem organizacional foi Peter Senge (2008) que propõe um estilo de gestão direcionado para a aprendizagem organizacional baseado nas cinco disciplinas da aprendizagem, sendo elas: domínio pessoal, modelo mental, visão compartilhada, aprendizagem em grupo e raciocínio sistémico.

A primeira – domínio pessoal – diz respeito à disciplina que possibilita esclarecer a aprofundar a nossa visão pessoal, este nível estimula a tensão criativa, o que queremos e onde estamos em relação ao que queremos, esta estimula uma visão sobre a

realidade objetiva e funciona como energia transformadora. Os modelos mentais caracterizam as ideias e paradigmas que, estando enraizados, funcionam como obstáculos às modificações e à aplicação de novos modelos, Senge (2008) defende que num processo de aprendizagem os líderes devem estar permanentemente atentos e abertos a analisar novos modelos e novas ideias, de forma a permitir que a mudança aconteça. No que toca à visão compartilhada, o autor defende que a organização deve ter princípios e práticas comuns que gerem uma identidade própria da empresa, assim mais facilmente surge o compromisso e o comprometimento entre as pessoas, que favorece a aprendizagem organizacional efetiva. A aprendizagem em grupo é a aprendizagem moderna, através do diálogo e da partilha a aprendizagem é mais rápida e produz resultados mais eficientes, tanto as pessoas como a organização têm um desenvolvimento mais rápido quando consideram as três dimensões críticas da aprendizagem em grupo: reflexão sobre problemas complexos, ação inovadora e disseminação de práticas entre as equipas. Por último, o raciocínio sistémico, que é a disciplina que integra todas as outras, o pensamento sistémico ajuda a verificar as situações como parte de um todo, sendo integrador e permitindo a análise de acontecimentos distantes no tempo e espaço, cujas ligações nem sempre são evidentes.

Senge (2008) demonstra que é essencial que as cinco disciplinas estejam articuladas e funcionem em simultâneo, de forma a captar efetivamente o todo representado pelo conhecimento existente na organização.

A aprendizagem organizacional ocorre em organizações que têm capacidades para criar, desenvolver e transmitir conhecimento e que estejam recetivas para modificar comportamentos, de forma a absorver novos conhecimentos (Garvin, 1993), assim é possível afirmar que Aprendizagem e Gestão do Conhecimento estão intimamente relacionadas e são utilizadas pelas organizações como estratégias para resistirem às turbulências do mercado competitivo.

### **3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 A Estratégia Organizacional e as Vantagens Competitivas**

A globalização e o conseqüente aumento de competitividade levaram as empresas a procurar novas formas de produção, novos produtos e serviços e até mesmo novas formas de se organizarem internamente.

A necessidade de responder rapidamente ao mercado e de criar vantagem competitiva relativamente aos concorrentes veio fazer emergir um novo paradigma produtivo,

“assinalando-se o fim do Fordismo e a instalação de uma economia pós-industrial” Von Lisingen (2000). Peter Drucker (2003) afirma que mais importante do que fazer as coisas bem é fazer as coisas certas.

Em cenários de incerteza e turbulência, como aqueles que se vivenciam nos mercados atuais, a estratégia assume um papel determinante para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações. A estratégia organizacional segundo Porter (1986) define “a manobra para atingir uma vantagem competitiva, pelo bom posicionamento da empresa num setor económico na qual se insere, graças ao bom conhecimento da cadeia de valor”, já para Mintzberg (1987) tem que ser algo mais abrangente e necessita de múltiplas abordagens. Este autor propõe, cinco definições de estratégia denominando-as de 5 P`s (plano, pretexto, padrão, posicionamento e perspetiva).

Nos cenários mais turbulentos, a estratégia competitiva é a que assume maior importância, já que, ajuda a organização a definir qual a direção a tomar e as competências de que necessita para conseguir aproveitar as oportunidades que surgem no mercado e assim criar valor. Para Porter (1986) estratégia competitiva é um “conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria ou grupo estratégico, para enfrentar as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”. Segundo Prahalad e Hamel (1990), a competitividade resulta da capacidade de formar competências que propiciam produtos e serviços que não podem ser antecipados, sendo para isso necessária uma visão estratégica que se assemelha a um farol que orienta as ações dos líderes de uma organização, guiando a empresa para seu objetivo principal.

Em todas as abordagens a competitividade é um denominador comum, sendo importante analisar a definição de vantagem competitiva, que para Zaccarelli (1996, p.46) se trata de “qualquer característica do produto ou serviço da empresa que os clientes reconhecem como um diferenciador positivo em relação a outras empresas e, por isso, são atraídos para comprar da empresa”.

Para Porter (1993), as empresas criam vantagem competitiva quando percebem, ou descobrem, novas maneiras de competir num segmento industrial e aplicam essas descobertas no mercado. Uma forma através da qual as empresas alcançam vantagem competitiva é focarem-se em segmentos diferentes dos seus concorrentes ou combinarem produtos de formas diferentes, modificando o alcance geográfico dos seus produtos ou o seu público-alvo, estando a chave da vantagem competitiva sustentável na habilidade organizacional para proteger os recursos “core” da organização. Já para

Barney (1991) uma vantagem competitiva resulta da implementação de uma estratégia que agregue valor, sem que nenhum outro concorrente esteja simultaneamente a implementar a mesma estratégia.

Para Snell e Bateman (2005) há várias formas de alcançar a vantagem competitiva: através da competitividade pelos custos - a empresa gera produtos (bens e serviços) valiosos a preços que o consumidor esteja disposto a pagar; através da qualidade - fazer o trabalho da forma certa e atingir ou superar as expectativas do consumidor; através da velocidade - a organização pode responder às necessidades do mercado rapidamente, lançar novos produtos no mercado antes que os concorrentes o façam, entregar rapidamente as encomendas ou responder rapidamente às solicitações de serviços por parte dos clientes e, por último, através da inovação - a habilidade de criar novos bens ou serviços que os consumidores valorizam, criar práticas de gestão inovadoras ou novos processos, já Besanko *et al.* (cit. in Oliveira *et al.*, 2012) refere que a vantagem competitiva pode surgir de três formas básicas: da inovação, com a criação de algum fator novo que permita obter vantagem perante os concorrentes, da evolução, através de melhorias na organização, por exemplo ao nível dos processos e do ambiente doméstico da empresa, que pode oferecer condições favoráveis ou bloquear a capacidade de atingir resultados superiores.

### **3.2 Gestão de Conhecimento e Vantagem Competitiva Sustentada**

Atualmente o desenvolvimento e a prática da gestão do conhecimento é crescente nas organizações, reconhecendo as empresas a importância de gerir os seus ativos intangíveis. O desenvolvimento de marcas, os relacionamentos com as partes interessadas, a reputação e a cultura da organização é visto como das maiores fontes sustentáveis de vantagem comercial (Chong, Holden, Wilhelmij & Schmidt, 2000)

Nas organizações de conhecimento intensivo, o conhecimento do processo é fundamental para o sucesso dos negócios (Halawi, Aronson & McCarthy (2005) *cit.* Prahalad e Hamel (1990); Drucker (1998), a capacidade de desenvolver e alavancar o valor desses ativos intangíveis compreende uma competência essencial para as organizações.

Existe consenso generalizado de que a Gestão do Conhecimento representará o fator de vantagem competitiva mais importante para as organizações (Halawi *et al.* (2005) *cit.* Quinn, (1992) e Stewart (1997). Para Spender (1996) o conhecimento de uma empresa e sua capacidade de criar conhecimento exclusivo estão no centro estratégia de uma



empresa, tendo Grant (1996) sugerido que o conhecimento é o ativo mais competitivo e significativo que uma empresa possui.

Na Visão Baseada em Recursos (RBV) (Halawi *et al.* (2005) cit. Prahalad e Hamel, 1990), as competências, as capacidades e as habilidades são entendidas como a base do conhecimento produtivo e organizacional logo, a sua fonte mais importante de vantagem competitiva, sendo o conhecimento visto como um ativo estratégico com potencial para ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável para uma organização, ou seja, uma vantagem que não é passível de imitação.

Grant (1996) baseia-se na Visão Baseada em Recursos e aprofunda esta teoria relativamente ao conhecimento, englobando as bases da integração do conhecimento (eficiência, alcance e flexibilidade) e os quatro principais mecanismos pelos quais o conhecimento é coordenado (regras e diretrizes, sequências, rotinas e resolução de problemas em grupo e tomada de decisão).

Davenport e Prusak (1998) consideram que o conhecimento é uma fonte de vantagem competitiva, que gera retornos crescentes, ao contrário de outros ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos de conhecimento aumentam com o uso, ideias geram ideias e o conhecimento partilhado permanece com o doador ao mesmo tempo que enriquece quem o recebe.

Sharkie (2003) afirma que recursos intangíveis, como o conhecimento adquirido pela organização, podem trazer ganhos sustentáveis em virtude da dificuldade da cópia pelos concorrentes, ao passo que Santos (2005) afirma que o uso intensivo de conhecimento pode traduzir-se em soluções inovadoras capazes de gerar resultados acima da média numa empresa.

Assim, pode concluir-se que efetivamente o Conhecimento é determinante para as organizações alcançarem vantagem competitiva no atual panorama do mercado sendo importante analisar como é que o conhecimento organizacional pode ser criado e disseminado.

### *3.2.1 Modelo de Conversão do Conhecimento (Nonaka e Takeuchi)*

Nonaka e Takeuchi (1995) desenvolveram o Modelo de Conversão de Conhecimento uma teoria que aborda a criação de conhecimento organizacional e a forma como este pode ser disseminado na organização, para estes autores “criar conhecimento é o processo que amplifica organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos e que o cristaliza como parte da rede de conhecimento da organização”.