

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA**



ISCAL

A Gestão do Conhecimento como uma Orientação Competitiva

Nuno Miguel Soares Tintim

Lisboa, Novembro de 2014

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA**

**A Gestão do Conhecimento como uma
Orientação Competitiva**

Nuno Miguel Soares Tintim

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Prof. Doutor José Duarte Moleiro Martins.

Constituição do Júri:

Presidente – Doutor Orlando da Costa Gomes

Arguente – Especialista Rui Vieira Dantas

Vogal – Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, Novembro de 2014

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas.

Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Dedicatória

Dedico esta dissertação às pessoas mais importantes da minha vida

Pelas ausências que este trabalho me levou a prescindir da sua companhia

Pelo apoio incondicional e incessante

Pela força e pelo apoio que sempre me transmitiram

Aos meus Pais

À minha Cláudia ♥

À minha Família

Aos meus Amigos

Sem eles não teria sido possível.

Agradecimentos

Os meus sinceros agradecimentos,

Ao Prof. Doutor José Duarte Moleiro Martins, pelo apoio, conhecimento transmitido e orientação prestada

Ao ISCAL, ao qual me orgulho de pertencer e agradeço a formação que me proporcionou

Aos meus colegas do ISCAL, pelo elevado espírito de equipa e entreajuda alcançado

Aos meus Pais, por tudo

A todos, o meu muito obrigado

Epígrafe

«A habilidade de aprender mais rápido do que a concorrência é muitas vezes a única vantagem competitiva sustentável que uma empresa pode ter»

Arie de Geus (1998)

Resumo

A presente investigação insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, tendo por base a elaboração de uma dissertação de Mestrado.

Com a realização deste trabalho, pretendo abordar um tema que tem ganhando cada vez mais importância na gestão das organizações e nas preocupações dos gestores de topo, face ao aumento da competitividade num mercado cada vez mais global.

Destacando a mudança constante dos ambientes económicos, sociais e tecnológicos, a Gestão do Conhecimento, as mudanças estruturais, as novas tecnologias de informação, o ambiente organizacional, os trabalhadores do conhecimento, a aprendizagem e a importância do conhecimento como recurso estratégico para a inovação e para a competitividade organizacional.

A realização da minha dissertação de Mestrado tem como principal motivação compreender a forma como é gerido e valorizado o conhecimento e a inovação, através do estudo de caso, de uma empresa Portuguesa na área do crédito ao consumo especializada no financiamento automóvel. Investigando até que ponto estes factores contribuem para a obtenção de uma vantagem competitiva face à concorrência.

Este estudo apresenta-se dividido em cinco capítulos. A Introdução que antecede os capítulos centrais da dissertação. No capítulo 2, a Revisão da Literatura onde é feita a apresentação da temática em estudo e o estado da arte, seguido da Metodologia no capítulo 3 e do capítulo 4, o Estudo de caso onde é apresentada a análise efectuada a um caso prático de uma empresa que opera no mercado Português. Por fim apresentam-se os resultados e as Conclusões obtidas.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, cultura organizacional, tecnologias de informação, conhecimento tácito, inovação, vantagem competitiva sustentável.

Abstract

This research falls within the scope of the Master in Management and Entrepreneurship at the School of Accounting and Administration of Lisbon, based on the preparation of a Master's thesis.

With this work, I want to address a topic that is gaining more and more importance in the management of organizations and the concerns of top managers, given the growth of competitiveness in an increasingly global market.

Highlighting the constant changes of economic, social and technological environments, knowledge management, structural changes, new information technologies, the organizational environment, knowledge workers, learning and the importance of knowledge as a strategic resource for innovation and for organizational competitiveness.

The execution of my Master's thesis has as its first motivation to understand how is managed knowledge and innovation, through one case study of a Portuguese company in the area of consumer credit, specializing in car financing. Exploring the degree of which these factors contribute to gaining competitive advantage over competition.

This study presents itself split into five chapters. The Introduction which precedes the central chapters of the thesis. In chapter 2, the Literature Review where is presented the topic under study and state of the art, followed in chapter 3, the Methodology and by chapter 4, the Case Study which is presented the analysis to a practical case of a company that operates in the Portuguese market. Finally the results and the conclusions are presented.

Key-words: knowledge management, organizational culture, information technology, tacit knowledge, innovation, sustainable competitive advantage

Índice

1. Introdução.....	1
1.1. Motivação para a escolha do tema.....	2
1.2. Objectivos de pesquisa.....	2
1.3. Metodologia de pesquisa.....	3
1.4. Estrutura do Trabalho	3
2. Revisão da Literatura (Estado da Arte)	5
2.1. As organizações na era Pós-industrial e do Conhecimento	5
2.1.1. Conhecimento vs. Informação.....	9
2.1.2. Classificação do Conhecimento	10
2.1.3. O Conhecimento como o Recurso das Organizações	12
2.1.3.1. O Conhecimento como Recurso Estratégico para a Inovação e a Competitividade Organizacional	14
2.1.4. A Gestão do Conhecimento.....	17
2.1.5. Criação, Transferência, Disseminação e Uso do Conhecimento nas Organizações	25
2.1.5.1. Comunidades de prática	27
2.1.6. A Cultura Organizacional	37
2.1.7. Colaboradores do Conhecimento.....	41
2.1.8. As Tecnologias de Informação na Gestão do Conhecimento.....	46
2.2. Símula de Revisão da Literatura	49
2.3. Questões de Investigação	56
3. Metodologia	57
3.1. Introdução	57
3.2. Método.....	57
3.2.1. A Escolha do Caso a Estudar	59

3.3.	A Recolha de dados	59
3.4.	A Análise de dados	61
4.	Estudo de Caso	63
4.1.	Contexto Macroeconómico	63
4.2.	Enquadramento Microeconómico (sector).....	65
4.3.	Caracterização da Empresa	67
4.4.	Apresentação dos Resultados.....	69
4.5.	Resposta às Questões de Investigação e Discussão dos Resultados	81
5.	Conclusões	87
	Referências Bibliográficas.....	90
	Anexos	93
	Guião de questões para entrevista	94

Índice de Tabelas

Tabela 4-1 – Financiamento de viaturas novas e usadas em Portugal.....	66
Tabela 4.2 – Número de viaturas novas vendidas em Portugal.....	66
Tabela 4.3 – Financiamento de viaturas usadas em Portugal	67
Tabela 4-5 - Indicadores económico-financeiros	68

Índice de Figuras

Figura 2-1 – A espiral de conhecimento organizacional	31
Figura 2-2 – Modelo SECI de conversão de conhecimento	32

Lista de Abreviaturas

ALD	Aluguer de Longa Duração
ASFAC	Associação de Instituições de Crédito Especializado
BCE	Banco Central Europeu
BES	Banco Espírito Santo
D&B	<i>Dun and Bradstreet</i>
BP	Banco de Portugal
FMI	Fundo Monetário Internacional
GC	Gestão do Conhecimento
GCI	Gestão do Conhecimento e da Inovação
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IFIC	Instituição Financeira de Crédito Especializado
ISP	Instituto Seguros Portugal
IT	<i>Information Technologies</i>
KPMG	<i>Klynveld Peat Marwick Goerdeler</i>
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico
PIB	Produto Interno Bruto
PWC	<i>Price Waterhouse Coopers</i>
SFAC	Sociedade Financeira para a Aquisição a Crédito

1. Introdução

O tema da Gestão do Conhecimento e da Inovação abordado ao longo deste trabalho é um tema que tem ganho cada vez mais relevância e em especial a partir da década de 90 com o fenómeno da globalização e o aumento da competitividade.

Se olharmos para a sociedade actual facilmente notamos as mudanças constantes que tanto mercados, produtos, tecnologias, concorrência, e organizações estão sujeitos. Requerendo destas organizações, mais flexibilidade e capacidade para efectuar mudanças rápidas na forma como conduzem os seus negócios, empregando pessoas mais capazes e utilizando melhor a tecnologia, tudo isto de forma mais eficiente de modo a apresentar sempre produtos e serviços inovadores que satisfaçam as necessidades dos consumidores.

A vitalidade económica das organizações tem sido cada vez mais influenciada pela sua capacidade de inovação (Neves, 2003). Davenport e Prusak, (1998) afirmam ainda que o ambiente actual dos negócios tem sido marcado pela redução drástica dos ciclos económicos e da maturação dos ciclos de vida dos produtos. A dinâmica dos mercados actuais assenta, portanto, na premissa básica de que o processo de inovação constitui o principal dinamizador da actividade económica.

Com o cenário de recessão vivido na década de 80 e a necessidade de aumentar a produtividade, a resposta fez-se sentir como uma mudança para uma nova era, a era da revolução da informação e a procura incessante pelo conhecimento, associada às tecnologias de informação e à internet que aceleram o desenvolvimento da sociedade e das organizações, exigindo destas uma dinâmica acrescida para se manterem vivas num ambiente concorrencial de constante desafio num mercado à escala global.

Neste cenário, a inovação e o conhecimento são vitais para as organizações que se querem manter permanentemente competitivas e assegurar uma vantagem competitiva sustentada. Surge assim a necessidade de desenvolver sistemas eficientes de gestão de conhecimento não só explícito mas essencialmente do conhecimento tácito, de promover ambientes propícios à mudança e à experimentação, que valorizem os recursos humanos da organização, estes que são a fonte de conhecimento tácito e o activo mais valioso das organizações.

A partir do momento, que as empresas deram conta que o seu maior activo são as pessoas e que para sobreviver precisam do conhecimento armazenado em cada um dos seus

colaboradores, tornou-se indispensável uma eficiente gestão do capital intelectual das organizações por forma a tirar o máximo partido deste activo intangível capaz de garantir a sustentabilidade do negócio (Sousa, 2000). O capital Humano passou a ser a chave para o bom desempenho das organizações, um activo poderoso capaz de superar a própria máquina. As organizações melhor preparadas para utilizar o conhecimento podem tomar decisões mais rapidamente, criar mais oportunidades, reduzir tempos e custos, desenvolver melhores produtos e que melhor satisfaçam as necessidades dos clientes.

Nas palavras de Nonaka e Takeuchi (1995), uma economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte segura da vantagem competitiva durável é o conhecimento. Nesta linha de pensamento também Martins (2010) aponta o conhecimento como o principal recurso estratégico das organizações que pretendem manter-se competitivas neste ambiente competitivo.

1.1. Motivação para a escolha do tema

Este trabalho académico centra-se no tema da Gestão do Conhecimento e da Inovação, uma temática que ganhou cada vez mais importância na gestão das organizações e nas preocupações dos gestores de topo, tendo igualmente ganho uma especial relevância na minha visão estratégica de gestão das organizações. Assim, aponto como principal motivação na base da escolha do tema o crescente interesse pessoal por esta temática que desenvolvi ao longo deste Mestrado e o potencial que identifiquei na sua aplicação ao nível da gestão estratégica das organizações.

1.2. Objectivos de pesquisa

O presente estudo tem como objectivo principal apresentar o potencial e a importância de uma eficiente Gestão do Conhecimento e Inovação dentro das organizações, para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentada face à concorrência.

Pretendo assim, através desta investigação e do estudo de caso apresentado, Banco Credibom SA, por um lado, estudar a forma como o conhecimento e a inovação são geridos e valorizados dentro da organização. Por outro lado, compreender até que ponto estes activos são considerados como parte integrante da estratégia da organização e aferir do seu contributo para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentada no mercado do crédito ao consumo especializado (crédito automóvel) onde esta empresa actua.

Espero ainda poder contribuir na sensibilização dos gestores para a importância desta temática, como forma de tornar as suas organizações mais flexíveis e capazes de gerar um valor acrescentado superior através dos ganhos resultantes da adopção de políticas e procedimentos que fomentem a inovação, uma cultura de aprendizagem, formação, partilha de conhecimento e da pró-actividade nas organizações.

1.3. Metodologia de pesquisa

Na elaboração desta investigação, e com vista a alcançar os objectivos propostos irei utilizar uma triangulação metodológica que passa pela combinação de um estudo de caso com observação participativa e a realização de um inquérito por questionários.

1.4. Estrutura do Trabalho

A estrutura através da qual exponho a minha investigação apresenta cinco capítulos, nomeadamente: a Introdução, a Revisão da Literatura, a Metodologia, o Estudo de Caso e a Conclusão.

1. Introdução, o presente capítulo, onde é apresentado o tema objecto de estudo, a motivação para sua escolha, os objectivos da investigação e a organização da dissertação. Neste capítulo é feito o enquadramento do tema e relevada a sua crescente importância ao longo das últimas duas décadas.

2. Revisão da Literatura, este capítulo é composto pelo resultado da leitura crítica da literatura, onde apresento o tema de forma mais aprofundada, mostrando as várias linhas de pensamento nesta área e definindo os conceitos base desta temática. Pretendo ainda explicar a aplicação prática do enquadramento teórico, apresentando os benefícios e as vantagens que as organizações podem alcançar como *learning organizations*¹.

Por fim é feita uma súpula da revisão da literatura, de onde surgem as quatro questões de investigação.

3. Metodologia, este capítulo é dedicado à metodologia de investigação. É apresentado o método, a escolha do estudo de caso, a recolha e a análise de dados.

¹ Learning Organizations é o termo utilizado para designar (organizações que aprendem), são organizações que têm capacidade de aprender, renovar e inovar continuamente

4. Estudo do Caso, é feita a apresentação da empresa e do caso em estudo, bem como do contexto macroeconómico, a envolvente específica que caracteriza actualmente o país e o mundo e do contexto microeconómico do sector onde esta se insere.

Tratando-se de uma investigação com recurso a um estudo de caso e triangulação metodológica, segue-se, a análise dos dados observados e as respectivas respostas às questões de investigação.

5. Conclusão, que incluirá para além de uma síntese do conteúdo do trabalho, as observações críticas e direcções futuras da investigação.

2. Revisão da Literatura (Estado da Arte)

2.1. As organizações na era Pós-industrial e do Conhecimento

A escassez dos recursos fundamenta toda a teoria económica que é ensinada em universidades por todo o mundo, porém, Peter Druker (2003) na sua obra “A Sociedade Pós-Capitalista”, diz-nos que temos estado a evoluir para um modelo económico onde se manterão alguns elementos típicos das sociedades capitalista.

A economia como ciência que estuda os mecanismos de optimização dos recursos escassos, os três factores produtivos clássicos, terra, trabalho e capital, no futuro a economia será entendida como a ciência que estuda a optimização dos recursos tradicionais, mas também de um recurso que cria valor e que não está condicionado pela escassez, antes pelo contrário, goza de uma abundancia inesgotável. Esse recurso é o saber, o conhecimento, sendo que as suas mais-valias resultarão da capacidade da sua aplicação nos produtos e nos serviços. Nas palavras de Druker este é o advento do Pós-capitalismo.

Vivemos hoje numa nova era, a era da informação, do conhecimento e da mundialização da economia e dos mercados (Serrano e Fialho, 2005). O sistema económico mundial caracteriza-se hoje pela actuação num mercado capitalista, livre e global, altamente dinâmico e concorrencial.

Segundo Sousa (2000) a era do conhecimento veio revolucionar a visão estratégica das organizações, o intangível veio substituir o tangível e o conhecimento enquanto activo intangível, gerido de forma eficiente mostrou-se um factor dinâmico e diferenciador capaz de se adaptar e responder às necessidades do mercado e dos consumidores gerando valor acrescentado.

Desde a passada década de 90 que o reconhecimento da importância do conhecimento como fonte para a inovação e obtenção de uma vantagem competitiva ganhou especial relevância, passando a fazer parte do pensamento e das práticas da Gestão (Little, Quintas e Ray, 2002).

Com a massificação das redes de fibra óptica, da internet e das ligações *Hi-Fi* «entramos, definitivamente e de forma irreversível na era da Informação e do conhecimento. As organizações estão a vivenciar uma transição da era industrial para uma outra baseada na Informação e no conhecimento (Sousa, 2000:15).

A revolução das tecnologias de informação e o seu acesso generalizado a baixo custo, veio impulsionar o fenómeno do comércio à escala global, ao permitir, comprar, vender,

comunicar com qualquer parte do mundo em segundos, através de redes como a *internet* ou a videoconferência. A banalização do acesso a estas tecnologias dentro das organizações veio ainda acelerar o tratamento e a conversão de dados e informação em conhecimento, melhorando os processos operacionais e a sua capacidade de decisão.

O novo ambiente global onde as organizações desenvolvem hoje os seus negócios, caracteriza-se pela instabilidade e ritmo acelerado de mudança, exigindo destas maior flexibilidade e capacidade de adaptação. Estando as organizações cada vez mais conscientes de que o seu sucesso depende da sua capacidade e rapidez de resposta face à concorrência, a toda esta turbulência e alterações do mercado, correspondendo melhor às solicitações dos clientes. Assim sendo, «[a]s organizações necessitam, rapidamente, de ajustar-se a estes novos tempos, sob pena de perderem a sua competitividade e de serem eliminadas pela concorrência» (Serrano e Fialho, 2005:9).

Nos dias de hoje o conhecimento e a inovação estão cada vez mais no foco dos gestores, invadindo todos os sectores da actividade económica Skyrme e Amidon (1997), assumindo assim um papel vital para fazer face às constantes alterações na economia e nos mercados à escala global, em conjunto com, a «tecnologia, informação, processos de negócio, controlo da qualidade, capital humano e capacidade e competências organizacionais, todos factores relacionados com o conhecimento» (Burton, 2001:4).

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 (Bontis e Choo, 2002:727).

Gradualmente a sociedade tem vindo a «transformar-se numa sociedade do conhecimento, colocando a crescente importância do conhecimento no centro dos desafios das organizações» (Martins, 2010:15).

Neste sentido, o conhecimento constitui um recurso crucial para o bom desempenho de qualquer organização e a chave para a criação de mais-valias. A sociedade de consumo e a acesa concorrência dos mercados mostram às organizações que uma simples gestão da informação não é suficiente, abrindo o caminho para uma nova perspectiva de gestão de algo mais intangível, capaz de melhorar processos e produtos, e de gerar uma vantagem competitiva difícil de imitar, a quem o detém.

Deste modo, o principal desafio consiste em estimular uma cultura de pró-actividade, aprendizagem e produção de conhecimento novo bem como da sua gestão e partilha dentro da organização. As transformações em curso nas organizações requerem um novo perfil de trabalhador, com competências, atitudes e capacidade intelectual «que conduza a um pensamento sistémico e crítico num ambiente orientado para a tecnologia» (Bontis e Choo, 2002:7) e capaz de reconhecer que o seu «comportamento contribui de forma mais intensiva para o sucesso da organização do que os activos convencionais» (Wiig, 1999:164).

De acordo com Manasco² (1999 *apud* Sousa, 2000), a era do conhecimento cimentou a tónica num ágil e produtivo trabalho mental. As mudanças a alta velocidade exigem aprendizagens a alta velocidade. Estas mudanças devem assentar, contudo, no desenvolvimento de arquitecturas de informação que promovam e facilitem uma aquisição, partilha e geração de conhecimento em tempo real. Sousa (2000) acrescenta ainda que os recursos chave das organizações já não são os seus activos físicos ou financeiros, mas sim os intelectuais. Estes recursos podem estar materializados nos indivíduos e nas suas relações ou ainda incorporados na tecnologia instalada. A capacidade intelectual dos colaboradores determina agora a eficiência com que as organizações solucionam os novos desafios.

Robert Hiebeler³ antigo sócio da Arthur Andersen por Manasco⁴ (1999 *apud* Sousa, 2000), os esforços disciplinados para gerir os activos intelectuais das organizações podem incrementar a sua rendibilidade e fortalecer o relacionamento com os clientes, na medida em que ao dotar as pessoas com mais conhecimentos, estas podem imprimir uma qualidade melhor e mais rápida no serviço prestado aos clientes. Uma sólida base de conhecimentos permite-lhes customizar soluções para as necessidades dos clientes.

Desde os primórdios do século XIX que Taylor e Ford no apogeu da era industrial edificavam organizações mecanicistas e autoritárias, nas quais as pessoas encaixavam como engrenagens e que delegavam no seu director geral a capacidade de supervisionar, avaliar e decidir sobre toda a estrutura da actividade económica, todavia o seu afastamento das áreas operacionais era factor gerador de ineficiências (Sousa, 2000), que abriram caminho à descentralização do poder de decisão para níveis inferiores, aumentando assim a proximidade entre a direcção e os níveis operacionais

² MANASCO, B. – *Enterprise Wide Learning: Corporate Knowledge Networks and the New Learning Imperative*.

³ Robert Hiebeler escreveu BEST PRACTICES: Building your business with customer – Focused Solutions

⁴ MANASCO, B. – *The Knowledge Imperative: Leverage or Lose it*. 1999.

Para Serrano e Fialho (2005), a complexidade crescente do ambiente organizacional e dos negócios justificam a distribuição de tomada de decisão pelos vários membros e níveis da organização o que se traduz no achatamento da pirâmide hierárquica. As empresas altamente burocráticas hierarquizadas, com baixo valor agregado, começam a dar lugar a um modelo de gestão mais ágil e rápido, com poucos níveis hierárquicos e foco no cliente, que permanentemente revê processos com vista a uma melhoria contínua.

Como forma de adaptação, temos assistido a uma vaga de reorganizações organizacionais, processos de *Downsizing* e reengenharia com vista a tornar as organizações mais flexíveis, onde a supressão de níveis intermédios de direcção é uma constante, em consequência da descentralização de poderes e das novas tecnologias que facilitam em muito as funções de comunicação e controlo anteriormente desempenhadas por estes. No seguimento da ideia de que uma empresa que reduz os seus activos ao mínimo indispensável, está melhor preparada para se adaptar às constantes alterações do mercado, logo mais propensa a alcançar vantagens competitivas comparativamente às grandes empresas detentoras de estruturas pesadas que em face da sua complexidade e dimensão tem menor capacidade de adaptação às necessidades do mercado (Chesbrough e Teece, 2009).

As organizações do conhecimento preocupam-se com a aprendizagem, com a formação e o desenvolvimento dos seus colaboradores. A importância reconhecida do conhecimento e dos seus detentores, os indivíduos leva as organizações a desenvolver sistemas de aprendizagem, partilha, armazenamento e disseminação do conhecimento por todos utilizadores que dele possam necessitar. As organizações precisam de alavancar o conhecimento para inovar, criar novos produtos, que melhor respondam às solicitações do mercado (Serrano e Fialho, 2005).

As organizações apresentam agora estruturas menos hierarquizadas, para permitirem um fluxo horizontal de informação em vez do tradicional fluxo vertical, menos burocráticas e autoritárias, mais participativas, integradas, grupais, descentralizadas, autónomas, envolventes e flexíveis. E com estas, surgem assim, os trabalhadores do conhecimento (Drucker 2003).

Ao mesmo tempo que as estruturas organizacionais foram obrigadas a mudar, também os seus colaboradores de hoje, ditos colaboradores do conhecimento, têm de demonstrar proactividade e capacidade crítica, na forma como resolvem os problemas. As organizações do conhecimento necessitam de profissionais dinâmicos, mais flexíveis, inserido na cultura da empresa, capazes de responder às constantes alterações do mercado da forma mais adequada.

Para Chesbrough e Teece (2009) a flexibilidade é a palavra de ordem nos momentos de crise, a constante mudança e adaptação às necessárias e alterações exigidas pelo mercado fazem a diferença entre as empresas rígidas e as empresas flexíveis com elevada capacidade de resposta. Para Druker (2003) o conhecimento tornou-se no recurso diferenciador da economia mundial capaz garantir a sustentabilidade dos negócios no longo prazo.

Em suma, o actual ambiente de negócios, globalizado, dinâmico e altamente concorrencial, beneficiou do avanço das tecnologias de informação, favorecendo, a comunicação e o comércio com qualquer parte do mundo ao mesmo tempo que acelerou o tratamento da informação. Em resposta às constantes alterações dos mercados, também as organizações tiveram necessidade de se adaptar, tornar-se mais flexíveis e dinâmicas. Emergindo assim, organizações que gerem o conhecimento, tirando partido pelo seu uso, valorizando os detentores deste capital intelectual através da formação, criatividade e aprendizagem colectiva, como forma de gerar sistematicamente vantagens competitivas sustentáveis.

2.1.1. Conhecimento vs. Informação

Desde a Grécia antiga que filósofos e pensadores procuraram definir conhecimento, Sócrates e Platão definiram o conhecimento como uma crença verdadeira justificada, definição que ainda hoje é aceite. Nonaka e Takeuchi (1995) apontam, três premissas básicas para que aconteça conhecimento, a crença, o conhecimento e a verdade.

Sousa (2000) define informação como um conjunto de dados ou factos sobre uma determinada matéria num determinado momento histórico. Neste contexto, a informação representa matéria-prima a partir da qual se poderá formular conhecimento.

A combinação e o tratamento destes dados é que nos permite concluir sobre um determinado tema. O resultado da interpretação destes dados (a informação) é o conhecimento. Desta forma, Serrano e Fialho (2005) definem conhecimento como um conjunto formado por experiencias, valores, informação de contexto e criatividade, aplicada a avaliação de novas experiencias.

Sousa (2000) a distinção entre os dois conceitos reflecte a sua origem distinta. A informação resulta de uma recolha selectiva de dados, o conhecimento, resulta por sua vez, das ilações retiradas a partir da análise de um conjunto de informação, explicita ou implicitamente relacionadas com uma determinada situação real.

Para Davenport e Prusak (1998) os dados representam símbolos ou factos fora do contexto sem significado directo para um determinado contexto. A organização e análise destes dados num determinado contexto adquirem significado e valor como informação. O conhecimento é informação que tem significados e valores anexados a ele pelo grupo ou pelos indivíduos que dele fazem parte e que é utilizado e partilhado dentro de um contexto.

Não existindo propriamente um consenso entre os vários autores que procuram distinguir a diferença entre dados, informação e conhecimento. Uma coisa é certa estes conceitos estão estritamente relacionados com a sua utilização no processo decisório.

Também Para Skyrme e Amidon (1997), o saber é o topo da hierarquia dos conteúdos da mente humana e cada uma das categorias inclui as anteriores, não podendo haver saber sem conhecimento, nem conhecimento sem informação. Assim para este autor os dados são apenas elementos de análise desorganizados, informação são dados organizados por padrões e significados num determinado contexto. Conhecimento é informação com significado. Sabedoria é conhecimento mais discernimento.

Rodrigues⁵ (1998 *apud* Sousa, 2000) diferencia informação de conhecimento através da utilização de uma metáfora que diferencia claramente o potencial destes dois recursos para os seus utilizadores. A diferença entre informação e conhecimento é a mesma que entre ter um mapa ou um guia de carne e osso.

O conhecimento é mais do que informação, envolve entendimento e experiência. É considerado por muitos como o activo mais valioso da empresa e tratando-se de conhecimento tácito, que resulta da experimentação, conhecimento que as pessoas possuem mas não conseguem verbalizar, este sim é o principal motor da vantagem competitiva e da sustentabilidade futura das organizações.

2.1.2. Classificação do Conhecimento

A classificação do conhecimento é uma temática que está longe ser consensual entre os inúmeros autores e estudiosos que se dedicam a este tema. Porém, encontramos uma certa unanimidade em classificar o conhecimento como tácito, explícito.

Bem (2006) refere que a consultora Ernst & Young classifica o conhecimento como um activo intangível, categorizado na Gestão do Conhecimento (GC) como tácito ou explícito.

⁵ RODRIGUES, J.N. – *Porque está ultrapassada a Gestão da Informação*. 1998.

Sendo que, o conhecimento tácito é aquele que está presente nas pessoas, que é adquirido através da experiência, da prática, da vivência, é a capacidade de se por em prática conhecimentos teóricos, adquiridos ao longo da vida ou de uma actividade profissional. Este activo é intrínseco e próprio de cada pessoa, e portanto, difícil de ser explicitado. O conhecimento tácito é o maior desafio das organizações, converte-lo em explícito, e conseqüentemente organizá-lo para torná-lo disponível a todos os utilizadores.

O conhecimento explícito ou codificado existe fisicamente inscrito num suporte acessível que pode ser corrigido, actualizado e partilhado por todos dentro da organização (Sousa, 2000). Para Loureiro (2003), o conhecimento explícito pode ser facilmente identificado, articulado, capturado, partilhado e aplicado. É produzido através de dados recolhidos e informação armazenada.

Também Nonaka e Takeuchi (1995), identificam estes dois tipos de conhecimento, definindo o conhecimento explícito, como resultado de um conjunto de informação com significado, articulado através de uma linguagem clara e perceptível, relativamente fácil de codificar, transferir e reutilizar, formalizado através de textos, gráficos, tabelas, etc. Encontrando-se este facilmente organizado em bases de dados e em publicações em geral, tanto em papel como em formato electrónico. Brooking (1996) acrescenta ainda que o conhecimento explícito encontra-se bem organizado na mente das pessoas e pode ser facilmente formalizado em livros, manuais ou procedimentos.

Por conhecimento tácito podemos entender aquele que não está formalizado em suporte documental ou informático, e que existe em cada um dos colaboradores da organização. De acordo com Brooking (1996) o conhecimento tácito existe nos indivíduos e pode ser utilizado por outros, ainda que seja difícil de o formalizar porque os seus detentores não estão, por vezes, cientes da sua posse ou não o sabem transmitir. A sua partilha por meios tecnológicos está, porém comprometida, a não ser que os seus detentores estejam disponíveis para o efeito.

O conhecimento tácito é pessoal e não é propriedade da organização, sendo construído e transmitido socialmente, confunde-se com a experiência que os indivíduos têm da realidade e está em constante mutação. A sua externalização através da linguagem e da prática torna-o explícito, podendo assim, ser partilhado, criticado e com isto aumentar (Serrano, 2005).

Também, Loureiro (2003) refere que o conhecimento tácito é altamente pessoal, sendo difícil de comunicar ou partilhar com outras pessoas, ou seja, não é facilmente visível e exprimível. Percepções subjectivas, intuições e palpites enquadram-se nessa categoria de conhecimento.

Além disso, o conhecimento tácito está profundamente enraizado na acção de um indivíduo e experiência, bem como nos seus ideais, valores e emoções.

Para Winter⁶ (1987 *apud* Serrano, 2005), as capacidades individuais são altamente tácitas e mesmo a pessoa detentora do conhecimento pode não ser capaz de proporcionar uma explicação perceptível daquele conhecimento. Por outro lado o conhecimento totalmente explícito pode ser comunicado do seu detentor para outra pessoa de forma simbólica e o receptor tornar-se tão conhecedor quanto o indivíduo fonte do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1995) classificam o conhecimento tácito como subjectivo, que envolve duas dimensões, uma técnica (*know-how*) resultante da experiência do indivíduo e outra cognitiva que envolve modelos mentais inerentes à própria pessoa, valores, ideias e percepções, difícil de ser formalizado, transferido ou explicado a outro indivíduo. Sendo o conhecimento responsável pela capacidade de inovar.

Podemos assim dizer que se trata de um conhecimento particular de cada indivíduo, não formalizado, e de difícil partilhado através da fala ou da escrita. É um conhecimento intrínseco ao seu detentor, permanece armazenado no seu cérebro, acompanhando-o para onde for e só pode ser partilhado com o seu consentimento e motivação através da experimentação e da prática (Neves, 2003).

Todas as organizações geram estas duas modalidades de conhecimento, ainda assim o conhecimento evolui e pode ser convertido de tácito em explícito, ficando assim disponível e acessível para todos. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento humano cria-se e expande-se através do desenvolvimento das interacções sociais entre o conhecimento tácito e explícito, pelo que a organização deverá criar as condições necessárias à conversão gradual do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Assim sendo, o ambiente organizacional mostra-se um elemento decisivo para a partilha do conhecimento e para o sucesso da Gestão do Conhecimento.

2.1.3. O Conhecimento como o Recurso das Organizações

Na sociedade dos nossos dias, o conhecimento e a experiência das pessoas tornou-se indispensável à gestão dos processos e rotinas das organizações. Estas direccionam agora os seus esforços para a aquisição, organização e disseminação do conhecimento, por forma a permanecerem no mercado, apresentando sempre uma vantagem competitiva. Com o

⁶ WINTER, S. – *Knowledge and Competence as Strategic Assets*. 1987.

progresso das tecnologias de informação e em especial da *internet* entramos definitivamente e de forma irreversível na era da informação. As empresas vivenciam agora a transição da era industrial para uma outra baseada na Informação e no conhecimento (Sousa, 2000).

Sousa (2000) refere ainda, que os recursos materiais continuam escassos, o tangível foi substituído pelo intangível e os recursos chave das organizações já não são os seus activos físicos e financeiros, mas os intelectuais. Estes recursos encontram-se materializados nos indivíduos e nas suas relações e na tecnologia instalada.

Bem (2006) refere segundo a consultora Ernst & Young a grande vantagem para as organizações que têm como matéria-prima o conhecimento, é que este diferentemente de um activo tangível, como a terra, o trabalho, ou o capital, por exemplo, podem ser considerados recursos finitos, que diminui à medida que são utilizados, o conhecimento, pelo contrário aumenta quando é utilizado, dividido ou partilhado. Nesta perspectiva é um recurso inesgotável que pode trazer grandes vantagens para as organizações, principalmente no longo prazo.

O conhecimento pode ainda reduzir a utilização de outros recursos através da optimização de determinados processos, gerando assim uma vantagem competitiva face à concorrência. A diferenciação e a atractividade acrescida para o consumidor de um determinado produto ou serviço resulta de uma maior incorporação de conhecimento na sua composição e não exclusivamente do preço (Sousa 2000).

A partir da década de 90, assistimos a uma progressiva alteração do paradigma na gestão nas organizações, até então centrada na eficiência dos processos e nos meios de produção, passando o seu foco a incidir sobre gestão da informação e do conhecimento «[d]esta forma a informação e a capacidade de fazer uso dela, o conhecimento, foram assumindo um papel preponderante na economia, mais do que propriamente o capital, as matérias-primas ou mesmo o trabalho» (Serrano e Fialho, 2005:36).

Hoje, o conhecimento exhibe-se como um activo fundamental principalmente no contexto organizacional. Bem (2006), que cita a consultora Ernst & Young, não é suficiente ter tecnologia quando não se tem o conhecimento, já que a tecnologia é facilmente copiável, as empresas que detêm o conhecimento e que propiciam ambientes para a sua criação, são as que irão apresentar vantagem competitiva nesta nova sociedade do conhecimento.

Todavia, o progresso torna o conhecimento constantemente obsoleto e as vantagens competitivas apenas momentâneas, obrigando as organizações que se querem manter

competitivas e assegurar uma vantagem competitiva sustentada⁷, a considerar o conhecimento como parte integrante das suas estruturas e nos seus objectivos. Só o conhecimento acumulado em interacção com o ambiente e a informação adquirida gera mais questões, que resultam em mais conhecimento e inovação para as organizações e para os clientes (Druker, 2003).

2.1.3.1. O Conhecimento como Recurso Estratégico para a Inovação e a Competitividade Organizacional

O conhecimento é hoje, assumido e amplamente reconhecido por diversos autores e por muitas das organizações que se preocupam em geri-lo, entre os quais Nonaka e Tekeuchi (1995) como a principal fonte de vantagem competitiva sustentável. As organizações e os indivíduos que o possuem detêm poder, retirando benefícios próprios através da sua utilização. Todavia, a actuação no actual contexto económico, caracterizado por um mercado altamente dinâmico e concorrencial, onde, facilmente este conhecimento se torna obsoleto e os seus detentores perdem a vantagem competitiva que possuíam, estão obrigados a criar novo conhecimento de forma cíclica para permanecer competitivos no mercado global.

Para Bontis e Choo (2002) o facto da informação e o conhecimento poderem ser tão rapidamente partilhados e transmitidos sem barreiras geográficas nem temporais, é que torna impossível negociar sem considerar as suas implicações.

[A]s organizações, hoje, encontram-se a competir num ambiente global, complexo, instável e em rápida mudança. Os factores determinantes no crescimento e sobrevivência estão reflectidos na forma como a organização responde à mudança, identifica e explora novas oportunidades de negócio e reage à ocorrência. Qualquer que seja a solução as organizações têm de se adaptar internamente para responder a estes desafios e estabelecer novas formas de relação com os clientes e fornecedores e mesmo com a concorrência (Serrano e Fialho, 2005:40).

O desafio da competitividade para as organizações assenta hoje na sua capacidade de criar competências distintivas essenciais, que lhe permita alcançar a conjugação mais eficiente

⁷ Uma vantagem competitiva diz-se sustentada, quando apesar do esforço desenvolvido a concorrência não a consegue imitar. Na opinião de vários autores a sustentabilidade da vantagem competitiva exige 4 requisitos: Acréscimo de valor, raridade, difícil em imitar e de substituir.

dos seus recursos, criar melhorias ao nível dos produtos e processos já existentes ou produto inovadores de difícil imitação pelos concorrentes.

Desta forma, as organizações estão cada vez mais cientes de que uma estratégia para o futuro na actual realidade económica da sociedade do conhecimento, passa por uma eficiente Gestão do Conhecimento. Torna-se portanto necessário, criar um contexto de confiança e partilha que facilite a criação e disseminação e o uso do conhecimento na organização. Que pelas suas características intrínsecas de activo intangível, ao contrário dos outros activos tangíveis da organização não se deprecia com o uso, pelo contrário, aumenta com a sua partilha e utilização. Neste sentido, o conhecimento deve e pode ser gerido para melhorar a *performance* da organização. Também para Sousa (2000), a globalização das economias e a emergência do conhecimento como o activo de relevância estratégica capaz de gerar vantagem competitiva, obriga que as organizações que pretendem manter-se competitivas no mercado a considera-lo no seu dia-a-dia e explorar as suas vantagens.

De acordo com Manasco⁸ (1999 *apud* Sousa, 2000), a chave do sucesso empresarial consiste no conhecimento que as organizações aplicam e adquirem na sua relação com o cliente. Recolhendo informações sobre as suas preferências e necessidades, aprendendo assim a servi-lo de forma mais eficiente, quanto mais informação for recolhida melhor será a qualidade do produto ou do serviço, fidelizando o cliente e diminuindo a sua procura de fornecedores alternativos.

A grande vantagem estratégica que uma organização hoje pode possuir, reside na melhoria contínua do seu conhecimento. Neste sentido, Senge (2000) refere que aprender melhor e mais depressa do que os concorrentes é a única forma de alcançar vantagens competitivas sustentáveis. A aprendizagem continua nas organizações é resultado da experiencia existente e a transformação dessa experiencia em conhecimento acessível a toda a organização e relevante para os seus objectivos de topo.

Também, Serrano e Fialho (2005:39), considera que no actual contexto organizacional,

o conhecimento e as competências nucleares constituem os proveitos chaves da organização. Conhecer como desenvolver e produzir eficaz e eficientemente, ou a custos inferiores aos da concorrência, e de uma forma que as outras organizações não

⁸ MANASCO, B. – *The Knowledge Imperative: Leverage or Lose it*. 1999.

consigam, constitui a primeira fonte de lucro e só é possível através de um conhecimento superior dos processos de produção.

O processo de gestão deste recurso apresenta algumas particularidades que se prendem com o carácter intangível, considerado por muitos como a mais-valia distintiva face aos recursos tradicionais, tangíveis, facilmente mensuráveis e manuseáveis, cuja posse era pertença as organizações. O conhecimento vem requerer das organizações um ajustamento deste processo às suas características próprias, não só pela sua imaterialidade mas também pela dificuldade em o dissociar da pessoa que o detém. Nonaka e Takeuchi (1995) consideram o processo contínuo e as condições criadas para a criação, transferência, armazenamento e partilha, como os factores chave de sucesso de uma eficiente Gestão do Conhecimento.

Deste modo, a inovação e a criatividade são componentes fundamentais para a criação de valor. Torna-se, por tanto, necessário conjugar os vários saberes num ambiente interdisciplinar, o que torna a interacção entre as pessoas essencial. Como consequência, a participação voluntária e empenhada é condição *sine quanon* para garantir o sucesso entre organização e mercado (Serrano e Fialho, 2005:41).

Fernandes e Martins (2011) definem inovação como fazer mais com menos recursos, por permitir ganhos de eficiência em processos, quer produtivos quer administrativos, financeiros, organizacionais, potenciando a competitividade. Para estes autores a inovação é cada vez mais uma prioridade para as organizações que pretendem alcançar uma posição de destaque no mercado. Estas organizações tem de investir em investigação e desenvolvimento (I&D), ser capazes de promover a inovação, desenvolver melhores produtos de acordo com as preferências dos clientes, de ganhar vantagens competitivas. Não só únicas, mas também de difícil imitação, resultantes do conhecimento tácito dos seus colaboradores. Só estas garantem a sustentabilidade da organização no longo prazo.

É assim necessário colocar o conhecimento em prática, pois são as acções provenientes da aplicação do conhecimento que criam as soluções para os problemas e os desafios que as organizações enfrentam. Devem ser estas a criar condições, adequadas que incentivem o desenvolvimento de novas capacidades e competências nos colaboradores bem como a criação e a disseminação do conhecimento. O conhecimento desempenha cada vez mais, um papel fundamental nas organizações e na sociedade. É o seu activo mais importante e valioso, a sua utilização eficiente é determinante para garantir a vantagem competitiva e capaz de decidir sobre o sucesso ou fracasso das organizações.

Actualmente, as organizações são mais globais, dispõem de mais informação e tecnologia e

o facto de o conhecimento poder ser tão rapidamente transmitido e partilhado, sem barreiras geográficas, obriga a que sejam consideradas as implicações da sua utilização nos negócios. Neste sentido, as organizações do conhecimento geram e usam o conhecimento à medida que interagem com os seus ambientes, absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com as suas experiências, valores e regras internas (Loureiro, 2003).

2.1.4. A Gestão do Conhecimento

O conhecimento apresenta uma natureza diferente dos activos tradicionais, uma vez que não é tangível, torna-se portanto difícil verificar a forma como este actua dentro da organização e quantificar o valor que acrescenta. Sveiby⁹ (1997 *apud* Serrano e Fialho, 2005) refere a Gestão do Conhecimento como a arte de criar valor a partir dos activos intangíveis de uma organização. Sousa (2000) reconhece igualmente na GC a capacidade de fazer a diferença e de colocar a organização numa posição vantajosa de competitividade. Para tal baseia-se no pressuposto de que “conhecimento é poder”, poder para estabelecer parcerias com os clientes e fornecedores, para analisar a informação e utilizá-la correctamente em novas situações.

O desenvolvimento das tecnologias de informação abriram novas oportunidades para a gestão, que vieram facilitar a análise e tratamento da informação e a sua conversão em conhecimento útil para a organização. O capital intelectual dos colaboradores gerido de forma eficiente traduz-se numa melhoria da tomada de decisão e facilita a personalização de soluções para os clientes.

Podemos assim dizer que a Gestão do Conhecimento é arte de conseguir transformar o máximo de capital humano em capital intelectual estrutural, colectivo, da organização. Manifestada a importância do capital intelectual nas organizações, será precisamente a Gestão do Conhecimento que estabelece os novos paradigmas de actuação para a protecção, salvaguarda, o fomento e a potenciação do emprego do capital intelectual no seio da organização (Serrano e Fialho, 2005). Ainda de acordo com este autor, a GC pode ser entendida como a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização. A sua função é gerar riqueza e valor a partir da gestão de elementos que estão fora do contexto habitual dos factores tradicionais da terra, capital e trabalho.

⁹ SVEIBY, Karl E. – *The New Organization Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*. 1997.

Para Broadbent, (1998) a Gestão do Conhecimento é uma técnica para melhorar o uso do conhecimento organizacional por meio de boas práticas de gestão da informação e aprendizagem organizacional com o objectivo de agregar valor para o negócio. Afirma ainda que esta tem como objectivo tornar as empresas mais competitivas, através da utilização e exploração da informação da organização (que necessita de ser gerida) e da utilização das capacidades dos seus colaboradores, das suas competências, habilidades, talentos, pensamentos, ideias, intuições, compromissos, motivações e imaginações por forma a se tornar mais flexível e inovar. Estas características são específicas de cada organização, a par do contexto organizacional, são difíceis de imitar e aprofundam a sustentabilidade da vantagem competitiva.

De entre as inúmeras definições existentes para o conceito de Gestão do Conhecimento, de diversos autores, destaco a de Hackett, que define Gestão do Conhecimento como uma

[a]bordagem 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 (Hackett, 2002:727).

Esta definição revela que a Gestão do Conhecimento tem em consideração a partilha do conhecimento dentro da organização e o seu acesso a todos os colaboradores. Actuando sobre todo o conhecimento existente na organização, o organizacional disseminado e partilhado por todos, o individual e o que é apenas pertença de grupos. Com o objectivo de o simplificar, codificar e disseminar para que fique acessível a todos. Obtendo assim uma melhoria na capacidade para executar certas tarefas, ganhando flexibilidade e capacidade de adaptação dos seus recursos humanos, garantindo ainda que o conhecimento permanece dentro da organização mesmo quando os colaboradores saem.

O conhecimento organizacional abrange, não só, o conhecimento explícito (conhecimento formalizado que é facilmente expresso através de manuais de procedimentos, informação em suporte informático como também conhecimento tácito (o qual inclui a capacidade para fazer algo que exige uma compreensão profunda, difícil de explicar apenas através da fala ou da escrita, e apenas possível de transmitir através de conhecimento e experiência articulados (Nonaka e Takeuchi, 1995), justificando assim a necessidade da existência de

um processo de Gestão do Conhecimento e de um contexto organizacional (Ba de Nonaka e Takeuchi, 1995) favorável à criação e transferência do conhecimento.

Por sua vez, Bontis e Choo (2002) define Gestão do Conhecimento como sendo a forma através da qual uma organização trata da gestão do seu capital intelectual.

Em traços gerais podemos dizer que a função da Gestão do Conhecimento passa por identificar o conhecimento, geri-lo e mante-lo dentro da organização. Com vista a uma eficiente GC Skyrme e Amidon (1997), refere que as organizações devem considerar nas suas linhas orientadoras quatro estratégias fundamentais a seguir, nomeadamente:

- a) Identificar, gerir e disponibilizar o conhecimento a todos que dele necessitem dentro da organização, tirar partido da sua aplicação e uso, melhorar processos organizacionais e decisões de gestão. Aumentando assim a competitividade da organização em contextos económicos instáveis e altamente concorrenciais.
- b) O conhecimento deve ser gerido como o activo central da organização, estimulado, usado e protegido, uma vez que a inovação e a vantagem competitiva dependem da capacidade intelectual e da manutenção da exclusividade.
- c) O conhecimento não deve ser apenas gerir como também é necessário garantir a sua aplicação e uso na criação e melhoria de processos, produtos e serviços. O conhecimento acrescenta valor aos produtos tanto para a organização como para os clientes fidelizando-os.
- d) O conhecimento deve ser gerido como um negócio, à semelhança do que é praticado por empresas de consultoria e pesquisa de mercado.

Já Loureiro (2003) aponta como chave para a eficiente Gestão do Conhecimento organizacional: o foco no estímulo à iniciativa, à criatividade e às novas ideias; a agregação de valor aos processos e produtos por parte dos colaboradores, a partilha do conhecimento individual por forma a formar conhecimento organizacional, a delegação de poderes e o processo decisório participativo com equipas multidisciplinares, a constituição de grupos de trabalho, preocupação com o que se sabe, com o que se precisa saber e com o que a concorrência sabe e o considerar o capital intelectual como um activo de gestão da organização.

Para Serrano e Fialho (2005) o êxito da Gestão do Conhecimento assenta em 2 linhas essenciais: técnica e política. A primeira pretende montar uma infra-estrutura para incentivar a busca e o uso do conhecimento. A segunda pretende fomentar uma cultura permeável ao

cultivo e à partilha do conhecimento, gerir o conhecimento como um recurso mensurável e construir uma contabilidade do conhecimento.

Os sistemas de gestão do conhecimento tem como objectivo geral apoiar as organizações na obtenção de vantagem competitiva sustentável e como objectivos específicos identificar oportunidades e ameaças, diminuir os tempos de reacção, melhorar o planeamento e a gestão estratégica, apoiar na tomada de decisão e guiar os esforços de inovação e de desenvolvimento de novos produtos. A razão para a existência de um sistema de GC prendem-se com o aumento do ritmo dos negócios, a sobrecarga de informação, a agressividade e a competência global crescente dos novos concorrentes, as mudanças políticas que afectam as organizações e as rápidas mudanças tecnológicas Serrano e Fialho (2005).

Todavia, alguns académicos (Loureiro, 2003; Neves, 2003; Serrano e Fialho, 2005) são unânimes em dizer que não há uma metodologia única de Gestão do Conhecimento, que se adapte a todas as organizações e que satisfaçam todas as suas necessidades. A Gestão do Conhecimento precisa, efectivamente, de apoiar-se num referencial que inclua as pessoas, as tecnologias e o comportamento humano. Gerir conhecimento é um processo multidisciplinar e complexo, cada organização tem uma realidade única, os seus colaboradores possuem experiências e culturas próprias que influenciam o conhecimento colectivo. As tecnologias mais sofisticadas só por si, não criam nem promovem a criação de conhecimento no meio de uma cultura organizacional que não seja favorável.

De acordo com Broadbent (1998), as organizações para quem o rápido desenvolvimento do produto é uma competência essencial, são as que mais cedo identificam a importância e os benefícios da Gestão do Conhecimento e são simultaneamente as que mais investem em conhecimento e tecnologia de informação. Entenderam de facto a importância da acessibilidade e partilha de informações, da rápida disseminação do conhecimento, da comunicação e colaboração entre os colaboradores, recorrendo para tal à implementação de sistemas humanos e informáticos para alcançar os seus objectivos. Broadbent (1998) refere no seu estudo a farmacêutica Suíça LaRoche e o fabricante automóvel Honda, como duas organizações que gerem eficientemente e tiram partido da Gestão do Conhecimento. O conhecimento está no foco da gestão de topo sendo notória na organização as características deste foco, a cultura, a ênfase nos recursos humanos, a estrutura e os processos.

Observando o caso apresentado por Broadbent (1998) da farmacêutica LaRoche, esta iniciou a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento em 1990 em resultado do seu objectivo de inovação e no rápido lançamento de novos fármacos no mercado. Começou por

avaliar o seu conhecimento explícito em áreas-chave, tendo descoberto que nem sempre as áreas comunicava de forma consistente e que por vezes passadas informações contraditórias e ambíguas. Constatou ainda, que muitos dos seus colaboradores não tinham acesso ao conhecimento organizacional e não estavam compartilhando o seu conhecimento. Para colmatar estas lacunas a GC identificou o conhecimento tácito, desenvolveu e implementou um novo processo organizacional de capturar e disseminação do conhecimento pelos colaboradores, através da utilização de sistemas de informação que possibilitam a criação de repositórios e facilitam a partilha, a comunicação e as práticas de Gestão do Conhecimento.

O segundo caso, Broadbent (1998) apresenta-o como um exemplo por excelência, de uma organização eficiente na forma como emprega a GC nos seus negócios à escala global. A Japonesa Honda é uma marca que compete através da inovação que incorpora no produto, o que a obriga a um investimento permanente em I&D e estratégias de inovação contínuas a custos mais baixos. Neste sentido a Honda desenvolveu infra-estrutura de suporte que permitem captar, transmitir e partilhar rapidamente o conhecimento entre os EUA e o Japão através da utilização de redes de comunicação sofisticadas.

A Honda reconhece cada vez mais a necessidade de um maior aposta, na originalidade e criatividade, mas também no contexto de partilha de conhecimentos e na aprendizagem, numa organização que se pretende comprometida com a globalização das suas operações. Com este objectivo a marca nipónica incorpora na sua estratégia de negócio de longo prazo o foco: na inovação contínua e originalidade na criação e desenvolvimento de novos produtos, na rapidez de criação e adaptação de produtos aos mercados, na maximização das sinergias de produção entre as sucursais, na redução do tempo de ciclo de investigação e desenvolvimento, nos profissionais qualificados capazes de trabalhar em grupo e na minimização de custos em todas as áreas.

As tecnologias de informação fazem parte integrante do negócio da marca Japonesa, mostrando a importância que a Honda dá à gestão da sua base de conhecimento, com especial ênfase para a complexa rede de comunicações, pois pretende garantir a comunicação pessoa-a-pessoa e a acessibilidade entre os colaboradores e áreas em diferentes partes do mundo, de acesso fácil e imediato quer a bases de dados, quer para comunicar ou trocar ideias, identificar as tendências e usá-las para proveito da Honda. Gerando sinergias consideráveis nas mais diversas áreas que lhe permitem acelerar o processo de desenvolvimento dos produtos. A marca apoia-se cada vez mais nos sistemas de informação e comunicação que

permitem a partilha de conhecimento à escala global e em estruturas de gestão mais planas que facilitam o fluxo de informação por toda a organização (Broadbent, 1998).

Também Hamel (2006) com base no seu estudo, mostra como organizações que foram pioneiras na criação de eficiências operacionais e inovações sistemáticas, alcançaram vantagens competitivas sustentadas através da eficiente gestão de pessoas e do seu conhecimento, como foi o caso da General Electric, Procter & Gamble, Visa, Whirlpool e da Toyota que superaram os seus concorrentes directos graças não só à qualidade das pessoas e da liderança mas também à partilha de conhecimento e à gestão da inovação.

As organizações são meios eficientes através dos quais o conhecimento é criado e transferido. A função central da organização consiste na GC organizacional, partilhando-o para que se torne acessível a todos os colaboradores quando e onde necessitem e o possam utilizar para criar novo conhecimento ou inovar face à concorrência (Serrano e Fialho, 2005).

Para Nonaka e Takeuchi, (1995) o conhecimento organizacional, surge como sendo o resultado da difusão do conhecimento gerado individualmente pelas estruturas organizacionais, armazenar e disseminado por toda a organização, por forma a ser incorporado nos produtos, serviços e sistemas. Podemos assim considerar o conhecimento organizacional como a soma do conhecimento individual dos seus colaboradores, partilhado e disponível a toda a organização. Cabendo à Gestão do Conhecimento a função de partilhar esses conhecimentos individuais formando conhecimento organizacional.

Para Broadbent (1988) o conhecimento torna-se organizacional quando os processos de gestão implementados capturam conhecimento tácito e informação dos indivíduos, a partir do qual os outros e a organização tomam decisões. É esta a função da GC, captar informação pessoal e contextual, que pode ser usada para benefício da organização.

Para Serrano e Fialho (2005), o conhecimento colectivo já é reconhecido como uma competência fundamental para as organizações, baseando-se nas capacidades e nas experiências individuais em relação ao trabalho realizado. Ao reunir o conhecimento individual dos colaboradores, estimulando os indivíduos a trocarem e a partilharem com os restantes colaboradores as suas experiências individuais e conhecimentos, reforça as competências dos elementos envolvidos e vai aumentar o conhecimento colectivo. A constituição de equipas de trabalho promovem a transformação do saber tácito que cada colaborador individualmente possui em algo palpável e passível de ser transferido entre todos os colaboradores da organização. O conhecimento colectivo deve ser valorizado como

a fonte de vantagem competitiva sustentada, pois possui os atributos que impedem a sua cópia e replica pela concorrência.

Elliot e O'Dell¹⁰ (1999 *apud* Rodrigues, 2001) refere a cultura, a tecnologia, as infra-estruturas e a medição, como elementos essenciais e facilitadores para a Gestão do Conhecimento:

a) A cultura é a combinação da história, expectativas, regras não escritas e contexto social que afecta todo o comportamento dos colaboradores.

b) As infra-estruturas incluem os mecanismos de transferência, como a tecnologia, os processos de trabalho e as redes de pessoas, além da estrutura organizacional e das regras de suporte aos processos da organização. Dando a conhecer aos indivíduos as *best practices* a considerar na organização.

c) A tecnologia é a ferramenta que possibilitou o grande desenvolvimento das telecomunicações e das tecnologias de informação. O uso da *internet* e da *intranet* revelou-se fundamental para a partilha efectiva do conhecimento e das “melhores práticas”.

d) A medição tem como objectivos avaliar o investimento e o respectivo rendimento para a organização, em intervalos de tempo regulares. Uma vez que é extremamente difícil medir algo que não se vê, a melhor forma de medir o impacto dos esforços de Gestão do Conhecimento é através dos seus efeitos na performance da organização.

A GC assume cada vez mais, uma relevância significativa, devido, por um lado, à crescente importância dos factores intangíveis (informação, formação, saber fazer, cultura) como factores de competitividade e, por outro lado, à homogeneização dos factores do ambiente envolvente (magnitudes macroeconómicas, moeda única, tecnologia) que fazem com que a competitividade organizacional assente de forma crescente nos factores internos (estrutura organizativa, eficiência dos processos, saber fazer, proposta de valor, entre outros). As organizações devem por isso, dar início a uma mudança significativa nos seus paradigmas de gestão, definindo um novo modelo que privilegie a GC (Serrano e Fialho, 2005).

Ainda de acordo com Rodrigues (2001) as boas práticas na Gestão do Conhecimento contribuem de forma significativa para a sustentabilidade das vantagens competitivas nas organizações. Trazendo assim inúmeros benefícios para as organizações que as praticam, passando a citar como exemplo:

¹⁰ ELIOT, S.; O'DELL, C. – *Sharing knowledge & best practices*. 1999.

- Vantagem competitiva face à concorrência;
- Redução de custos e tempo de produção e desenvolvimento de produtos;
- Maior agilidade na colocação de produtos inovadores no mercado;
- Melhoria dos processos internos e maior fluidez das operações;
- Melhoria na coordenação de esforços entre unidades de negócio;
- Processos de tomada de decisão mais eficientes com melhores resultados;
- Maximização do capital intelectual e dos activos intelectuais;
- Aumento do valor das acções da organização;
- Melhoria dos produtos e serviços prestados, agilidade e qualidade dos produtos, e do serviço ao cliente.

Guchait (2010) mostra através de um estudo a importância da Gestão do Conhecimento na criação de valor, todavia numa perspectiva em que o foco está na componente serviço prestado em detrimento da melhoria contínua do produto. Junta assim as temáticas da Gestão do Conhecimento e da satisfação do cliente através da componente serviço. Esta pesquisa revelou a importância das práticas de GC e das interações fornecedor-cliente na construção de uma relação forte com o cliente e como isso pode aumentar o grau de confiança e satisfação do cliente e simultaneamente criar valor para a organização.

A interacção comercial entre o prestador do serviço e o cliente desenvolve um histórico e uma relação de mútuo conhecimento, cada vez mais, as organizações reconhecem e valorizam a importância da componente relacionamento na interacção com o cliente. Neste sentido as organizações vêm desenvolvendo sistemas de *Customer Relationship Management*, que são, estratégias para aumentar a rentabilidade e fidelização dos clientes, através da implementação de processos, tecnologias de informação, comunicação, integradas na Gestão do Conhecimento de forma a controlar esta interacção.

A referida pesquisa, revelou um aumento do foco na componente serviço prestado, como forma de criar valor (através do uso de conhecimento e de *skills* do prestador de serviço) em detrimento da visão tradicional onde o *add-on* de valor é feito no produto físico. O conhecimento e as habilidades do prestador de serviços (são uma componente intangível do serviço) essenciais à criação de valor, os clientes mostram-se mais confiantes e conseqüentemente, estabelecem relações mais forte com uma organização que demonstra conhecer as suas preferências. No entanto, a maneira através da qual este conhecimento ou

compreensão é demonstrada tem um efeito sobre a avaliação dos clientes. Se o prestador de serviços se baseia em conhecimento tácito ou explícito influencia a percepção e o grau de confiança do cliente. O uso de conhecimento tácito baseado na experiência pessoal de transacções passadas fortalece a relação fornecedor-cliente e agrega mais valor à interacção. Fornece ao cliente uma garantia acrescida de que o serviço irá conter as componentes que correspondem às suas necessidades. Este estudo mostra assim a importância que a GC tem na criação de valor e na satisfação do cliente, tanto na melhoria do produto como num contexto de serviço prestado orientado para o relacionamento com o cliente (Guchait, 2010). Podemos assim depreender que o grande desafio que se coloca às organizações é descobrir a forma mais eficiente de estimular e potenciar o processo de aprendizagem organizacional, retirando o máximo partido da eficiência na Gestão do Conhecimento e consequente conversão em resultados para a organização.

2.1.5. Criação, Transferência, Disseminação e Uso do Conhecimento nas Organizações

No mundo dos negócios em que vivemos, o conhecimento é actualmente o único activo capaz de diferenciar a competitividade das organizações, o qual de acordo com (Martins, 2010),

está frequentemente associado à aprendizagem. E a aprendizagem é um processo de desenvolvimento das capacidades dos indivíduos de uma forma continua. Logo, o conhecimento é criado por indivíduos num contexto de aspiração colectiva onde estão continuamente a aprender.

As organizações flexíveis, adaptativas e produtivas distinguem-se em situações de mudança rápida, ou seja num ambiente intensivo em conhecimento em que as empresas operam nos dias que correm, procurando aprender e desenvolver competências mais rapidamente do que os seus concorrentes (Martins, 2010:9).

Contudo, as organizações não detêm a posse de todos os recursos e não detêm o conhecimento que se encontra armazenado nos cérebros dos seus colaboradores e que vai com eles para onde forem. Todavia, são estas que proporcionam aos ditos colaboradores do conhecimento as condições necessárias para desenvolverem a sua actividade. Desde as infra-estruturas, às tecnologias e até mesmo o contexto organizacional que possibilita a partilha de conhecimentos com outros agentes. Serrano e Fialho (2005) apresentam uma visão da

organização baseada no conhecimento, que pressupõe, as organizações como comunidades sociais, cujo principal papel é gerir o conhecimento da forma mais eficiente possível.

Na era do conhecimento o sucesso das organizações está em muito condicionado pela sua capacidade para criar, transferir, disseminar e usar o conhecimento de forma mais eficiente do que os seus concorrentes. A criação de conhecimento deveria ser encarada como uma actividade central de qualquer organização. Todas as organizações geram e utilizam conhecimento na sua interacção com o mercado, absorvem informações, convertem-nas em conhecimento que serve de suporte à tomada de decisão de acordo com a sua experiência, valores e regras (Sousa, 2000).

Neste sentido, também Senge (2000) refere que aprender melhor e mais depressa do que os concorrentes é a única forma de alcançar vantagens competitivas sustentáveis. A aprendizagem nas organizações revela-se o teste contínuo da experiência, e a transformação dessa experiência em conhecimento acessível a toda a organização é fundamental para atingir os seus objectivos centrais.

Segundo Bem (2006) que cita a consultora Ernst & Young, as origens do conhecimento podem ser internas ou externas e resultam sempre de um composto de informações recolhidas externa e internamente. Resulta da própria dinâmica das organizações com a sua permanente interacção com o meio envolvente, não só económico como social e político. Que numa troca constante de experiências e informações vai consolidando e alterando as suas práticas, as suas políticas e os seus conhecimentos.

Para Loureiro (2003), uma das formas mais utilizadas para promover e dinamizar o conhecimento nas organizações são os grupos de trabalho pluridisciplinares reunidos para debater um determinado problema, permite o confronto criativo de ideias e opiniões, o auxílio mútuo e a fusão dos conhecimentos de cada um dos indivíduos, valoriza o resultado dos trabalhos fruto das sinergias combinadas dos seus elementos. Em resultado o conhecimento detido pelo conjunto é superior à soma do conhecimento detido por cada um dos seus membros. Serrano (2005) menciona o saber existe dentro das pessoas e que é parte integrante destas fruto das suas experiências e dos seus valores, da sua cultura, dentro e fora da organização, como sendo apenas transmissível através de redes humanas e de cérebros a funcionar.

2.1.5.1. Comunidades de prática

Wenger (2004) apresenta as comunidades de prática como uma transformação radical da visão Taylorista da organização. Ao invés de assumir que o conhecimento é propriedade da gestão, esta abordagem assume que o conhecimento é propriedade dos membros das comunidades de práticas e o papel da gestão é assegurar as condições para que estas comunidades possam operar, não envolvendo uma relação de subordinação.

Segundo o mesmo autor, a Gestão do Conhecimento é uma actividade estratégica, que conecta a estratégia com o desempenho por meio do conhecimento, no desenvolvimento, no aperfeiçoamento e difusão das capacidades críticas. É sabido que quando temos conhecimento em vez de incerteza tomamos melhores decisões e incorremos em menos erros. Cada vez mais as organizações estão cientes da importância do conhecimento resultante destas comunidades humanas e do seu contributo para melhorar a forma de agir das organizações.

A criação de novo conhecimento exige um contexto organizacional adequado, um conjunto de sistemas e estruturas implementado pela Gestão do Conhecimento que facilite a integração do conhecimento no negócio, tais como a tecnologia para os fluxos de informação, as redes interpessoais e repositórios de documentos. Mas estes facilitadores só por si não criam conhecimento é necessário envolver activamente todos os profissionais no processo. As comunidades de prática não são apenas um *website* ou um repositório, devem integrar como membros os profissionais que usam o conhecimento nas suas actividades e que estão melhor preparadas para gerir este conhecimento. Neste ponto de vista, os gestores não intervêm directamente na criação de conhecimento mas criam as condições necessárias para que os profissionais o façam. Cabe à GC assegurar que o conhecimento criado pelas comunidades de prática não permanece apenas no âmbito dos seus participantes, mas que este seja sintetizado, integrado e disponibilizado a toda os utilizadores Wenger (2004).

O desenvolvimento de comunidades de prática é um processo middle-updown, isto é, um processo de baixo para cima e de cima para baixo. As comunidades bem-sucedidas sempre combinam o entusiasmo e a iniciativa de baixo para cima com o incentivo de cima para baixo da organização. São necessárias pessoas com experiência para produzir conhecimento válido, cabe igualmente à gestão encontrar os profissionais com o conhecimento que possam formar as comunidades de prática e o círculo de pessoas com as quais os profissionais precisam interagir por forma a gerir e criar novo conhecimento (Wenger, 2004).

Não se trata apenas de experiência individual mas da partilha e confrontação de ideias e experiências, contribuindo em conjunto para o conhecimento da comunidade. Para Wenger (2004) as comunidades de prática são estruturas sociais que incidem sobre o conhecimento, e cujos membros compartilham (um domínio) interesses comuns por algo que são especialistas em fazer, onde interagem e partilham experiências por forma a aprender a fazê-lo melhor. Os participantes desenvolvem uma ligação especial entre eles, uma vez que compartilham histórias, dificuldades e experiências reais. Isto permite-lhes aprender uns com os outros, enfrentar os problemas e partilhar conhecimento. Desta forma as comunidades de prática são cada vez mais valorizadas pelo papel crítico que desempenham na criação de novo conhecimento e resolução de problemas complexos.

Uma comunidade de prática não é apenas uma comunidade de interesses, reúne profissionais que estão envolvidos em fazer algo, e que com o tempo acumulam conhecimento prático no seu domínio, o que aumenta e melhora a sua capacidade de agir individualmente e colectivamente. Os membros das comunidades de prática têm uma aprendizagem constantemente *on-the-job*. Criam novas soluções, aperfeiçoam as suas técnicas e aprendem com os erros. Recebem feedback dos clientes e descobrem novas oportunidades de mercado. Adquirem um foco acrescido na actividade e uma perspectiva mais ampla da actividade da própria organização e das suas relações com o mercado. Tornando-se num recurso estratégico valioso, conhecimento é poder e os membros destas equipas procuram também valorização pessoal, numa economia do conhecimento, a partilha de conhecimento é igualmente uma fonte de poder. O reconhecimento organizacional, a valorização do mercado e a progressão de carreira dos membros da comunidade revelam-se critérios capazes de avaliar a performance dos contributos da comunidade Wenger (2004).

Todavia, as empresas devem ter a capacidade de aprender de múltiplas fontes, internas e externas, podendo adquirir novo conhecimento no mercado através do recrutamento de indivíduos com o *know-how* pretendido, muitas vezes recrutados da concorrência, ou através da aquisição de outras organizações, ou ainda através da contratação do serviço de consultores externos. Algumas organizações recorrem ainda a protocolos com universidades e centros tecnológicos com vista a externalizar a investigação e adquirir conhecimento (Sousa, 2000). A vantagem competitiva vem do que a organização sabe fazer bem, é um processo interno no qual a empresa deve perseguir um melhoramento contínuo a fim de poder obter, manter e desenvolver uma vantagem competitiva continuamente.

O recurso a redes de partilha de conhecimento e parcerias é também uma importante fonte de aquisição de conhecimento, que possibilita à organização beneficiar de conhecimento explícito e tácito partilhado que absorve dos outros elementos da rede e que ao aplicar internamente traduz-se na melhoria da *performance*, no aumento da competitividade tanto dos produtos como dos serviços e mesmo dos processos. Beneficiando da transferência de competências das organizações e das pessoas que estão inseridas nos grupos.

Dyer (2004) constatou a obtenção destes ganhos e vantagens competitivas, através de um estudo, no qual a Toyota desenvolve uma rede de aprendizagem e colaboração entre os seus fornecedores. Recorrendo a uma equipa de consultores a Toyota transferiu conhecimento tácito aos seus fornecedores, ajudando-os a serem melhores e mais eficientes, influenciando tudo, desde o planeamento, produção, qualidade, preço, gestão de *stocks* e formação, em muitos casos, foi necessário uma mudança cultural e organizacional profunda. Ao aumentar a eficiência operacional dos seus fornecedores a Toyota está a ajuda-se a si mesma, melhorando a sua eficiência, a qualidade e os lucros, superando os seus concorrentes.

O conhecimento é também gerado através de redes informais de colaboradores dentro das organizações, as pessoas trocam ideias pessoalmente, por telefone ou *e-mail* e juntam-se para discutir, partilhar e solucionar problemas em conjunto. A partilha de conhecimentos complementares gera frequentemente novo conhecimento e competências dentro da organização embora numa primeira fase, informalizado evoluindo após tratamento para um registo formal (Sousa, 2000). O mesmo autor aponta ainda a formação espontânea de um grupo de indivíduos para estudar um processo por si definido (um círculo de qualidade) como a manifestação mais explícita de um conhecimento que se desenvolve e aprofunda.

O Conhecimento gera mais conhecimento e o novo conhecimento é gerado a partir do conhecimento já existente. De acordo com Serrano e Fialho (2005:78),

[a] criação de novo conhecimento na organização depende dos conhecimentos prévios existentes nos diferentes níveis da organização. Desta forma, quanto maiores forem os conhecimentos prévios existentes, maior será a possibilidade de criação de novos conhecimentos.

A literatura contemporânea sobre a temática da Gestão do Conhecimento encontra-se fortemente influenciada pelo modelo de criação e conversão de conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi, sendo este, o que reúne maior consenso entre os interessados no estudo do capital intelectual.

Na perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1995) o conhecimento humano cria-se e expande-se através das interações sociais entre o conhecimento tácito e explícito. Para uma eficiente valorização do recurso¹¹ conhecimento, dentro das organizações é necessário que estas identifiquem e valorizem os activos intelectuais que possuem. Estes activos existem nas pessoas que constituem a organização, nas novas contratações e na própria organização.

Igualmente essencial é a existência de um contexto organizacional de estímulo no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado, o qual Nonaka e Takeuchi (1995) designam por *Ba*, sendo *Ba* o local onde a informação é interpretada para se tornar conhecimento.

A criação do conhecimento a sua transmissão aparece como um processo colectivo instrumentalizado mediante rotinas, regras e capacidades do sistema. Para que a socialização do conhecimento se produza, necessita-se de interacção entre os recursos humanos da organização, gerando-se uma cultura de cooperação ao nível do conhecimento. Este processo requer estruturas organizacionais que favoreçam e que ofereçam um equilíbrio entre estruturação e flexibilidade. A primeira permitirá a aproximação por parte da organização, dos conhecimentos individuais transformando-os em organizacionais. A segunda possibilita a inovação e a mudança através da potenciação de um maior grau de interdependência e contactos entre as unidades organizativas (Serrano e Fialho, 2005:38).

Na mesma linha de pensamento, Martins (2010) descreve a criação de conhecimento como sendo «um processo contínuo dinâmico por meio do qual um individuo transcende a sua fronteira do velho conhecimento em direcção ao novo conhecimento», estruturado através de um modelo organizacional sustentado nos seguintes três elementos: o *Ba*, o processo SECI e os activos de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995) descritos de seguida.

De acordo com o mesmo autor, *Ba* é um contexto partilhado onde o conhecimento é criado e utilizado, a empresa está organizada por forma a actuar como uma comunidade social especializada na criação e transferência de conhecimento. Sendo a presença deste contexto específico *Ba* essencial para que ocorra o processo de criação de conhecimento e onde a criação e a renovação do *Ba* fornecem a energia, a qualidade e o lugar necessários à ocorrência das conversões de conhecimento individuais e para o avançar ao longo do processo da espiral de conhecimento. *Ba* designa o lugar, um espaço e um tempo, onde a

¹¹ O conhecimento como um recurso é uma perspectiva apenas partilhada pelos autores ocidentais. Nonaka e Takeuchi, por sua vez, colocam o ênfase no contexto organizacional onde a criação, a aquisição e a difusão de novo conhecimento possa ser promovida, recorrendo a instrumentos organizacionais explicitamente criados para o efeito.

informação é interpretada para se tornar conhecimento, pode ser um espaço físico (o escritório), virtual (a videoconferência), mental (a partilha de ideias e experiências) ou qualquer combinação destes. Martins (2010) afirma ainda que «todas estas considerações conduzem-nos a afirmar que o *Ba* constitui um contexto partilhado que possibilita o desenvolvimento dos seus participantes por autotranscendência resultante de um compromisso para criar conhecimento através da sua interação».

Na visão apresentada por Nonaka e Takeuchi (1995), a criação do conhecimento organizacional acontece através de um processo denominam por estes autores de espiral de conhecimento, conforme se apresenta na Figura 2.2.

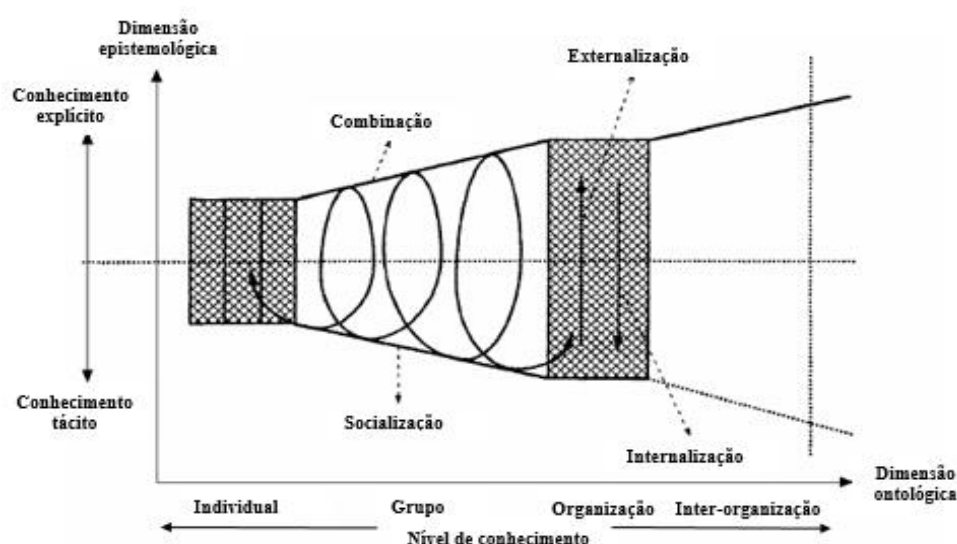


Figura 2-1 – A espiral de conhecimento organizacional

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995:73)

Trata-se de um processo que começa a nível individual e vai subindo, ampliando e interagindo secções, departamentos e direcções, unificando o conhecimento tácito e explícito com todos os níveis da organização. A criação de conhecimento para estes autores assenta nas premissas básicas, de que o novo conhecimento é criado a partir do conhecimento disponível e no conceito de competências integradas, de que as organizações aprendem em áreas relacionadas.

O modelo dinâmico de criação e conversão de conhecimento apresentado por Nonaka e Takeuchi (1995) está apoiado na assunção crítica de que o conhecimento humano é criado e expandido através de interações sociais, dinâmicas e contínuas entre o conhecimento tácito e explícito através das quatro combinações possíveis entre o conhecimento tácito explícito, processos denominados: de socialização, externalização, combinação e internalização, num

contexto organizacional favorável à interação do indivíduo com o grupo e de estímulo à conversão e criação novo conhecimento.

Que estes autores apresentam de forma esquematizada através de uma matriz de conversão de conhecimento denominada de Modelo SECI na Figura 2.3, onde estão representados os quatro modos possíveis de conversão de conhecimento.



Figura 2-2 – Modelo SECI de conversão de conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995:71)

Nonaka e Takeuchi (1995) descrevem o ciclo de criação e conversão de conhecimento, através do modelo SECI, descrevendo-se em seguida os 4 processos de conversão:

- a) Socialização: é o processo através do qual é possível transferir conhecimento tácito entre indivíduos, através da experiência partilhada, da prática, da observação e da imitação, num clima de convivência, confiança e partilha.
- b) Internalização: é o processo de incorporação do conhecimento explícito em tácito, onde o indivíduo revê os seus conceitos ou métodos, resultando no aperfeiçoamento da sua acção prática.
- c) Combinação: é o processo de articulação de conhecimentos explícitos já existentes e controlados pelos indivíduos, onde através da sistematização e associação de conceitos é possível criar novo conhecimento explícito;
- d) Externalização: é o processo de conversão de conhecimento tácito em conceitos explícitos. Consiste na exteriorização do conhecimento tácito através do uso de formas de comunicação perceptíveis, oral, escrita, a através do uso de gestos, analogias, deduções e desenhos, tudo isto com o propósito de simplificar e codificar esse conhecimento por forma a poder ser partilhado.

Da mesma forma Martins (2010) descreve o modelo SECI como um processo de conversão de conhecimento que está ancorado na suposição crítica de que o conhecimento humano é criado e desenvolvido através da interacção entre o conhecimento humano tácito e o conhecimento explícito. Logo, a conversão de conhecimento é um processo de interacção social através do qual o conhecimento tácito e o conhecimento explícito se desenvolvem dando origem a novo conhecimento. Este novo conhecimento é criado através da espiral SECI que funciona por intermédio dos quatro processos de conversão possíveis entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

A socialização inicia-se com a construção de um «campo de interacção», o qual facilita a partilha de conhecimentos e de modelos mentais dos membros da equipa. A exteriorização é desencadeada por reflexão colectiva ou por diálogo utilizando a analogia ou as metáforas para articular o conhecimento. A combinação é desencadeada por conhecimento criado e conhecimento existente na organização, verificando-se a sua cristalização num novo produto. A internalização é desencadeada por meio de aprendizagem por realização (Martins, 2010:43).

Os activos de conhecimento detidos pela organização são igualmente essenciais ao funcionamento do modelo de criação de conhecimento, juntamente com o *Ba* e processo SECI. São denominados por activos de conhecimento da organização, os *inputs* e produtos (*outputs*) que constituem a sua base de conhecimento organizacional (Martins, 2010).

Para Nonaka e Takeuchi (1995), a realização continuada do ciclo de conversão de conhecimento, produz também de forma continuada novo conhecimento, passível de aumentar as competências organização através da sua incorporação na melhoria de processos, ou na criação de produtos ou serviços inovadores. A organização beneficia assim de uma vantagem competitiva face à concorrência, que se espera possa ser renovada através da produção contínua de novo conhecimento.

Para Martins (2010) a organização só por si não cria conhecimento, mas mobiliza o conhecimento tácito criado e acumulado ao nível individual e que é amplificado através dos quatro modos de conversão de conhecimento e cristalizado por via da espiral de conhecimento organizacional. Logo, a criação de conhecimento organizacional é um processo em espiral, dinâmico iniciado ao nível individual que avança com a expansão de comunidades de interacção e que transcende as fronteiras divisional, departamental e sectorial da organização. Tratando-se de um processo de melhoria contínua através do qual os indivíduos ultrapassam as suas próprias fronteiras.

O papel da organização no processo de criação de conhecimento é proporcionar o contexto adequado às actividades de equipa. Nessa medida, o *ba* pode ser criado espontaneamente ou intencionalmente ao se disponibilizar o espaço físico (salas de reunião), o espaço virtual (rede informática) ou o espaço mental (metas comuns) mediante a escolha das pessoas participantes (Martins, 2010).

Nonaka e Takeuchi apresentam a partilha do conhecimento tácito e a conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional disponível a todos, como a actividade central da organização criadora de conhecimento. E a transferência de conhecimento o culminar de uma estratégia eficiente de gestão do conhecimento dentro da organização, obtendo por recompensa dessa eficiência o aumento e a melhoria do conhecimento do grupo de trabalho e conseqüentemente da organização.

O sucesso do processo de transferência contribui para a obtenção de uma vantagem competitiva pela aplicação e exploração do novo conhecimento no mercado Martins (2010).

Martins e António (2011) acrescentam ainda o facto de que a transferência eficiente de conhecimento depende da capacidade do emissor em transmitir o conhecimento e da capacidade de apreensão do destinatário, sendo fundamental que esta transferência se realize num clima de confiança. Dependendo do tipo de conhecimento a transmitir, conhecimento explícito, pode ser facilmente transmitido e compreendido através da fala ou da escrita, no caso do conhecimento tácito difícil de expressar através da comunicação oral e escrita a qualidade dos canais de comunicação tem uma influencia significativa na capacidade de absorção do conhecimento por parte do destinatário. Assim, o conhecimento tácito requer a existência de interacção pessoal e da experimentação para que possa ser transmitido. Neste tipo de processos de transmissão de conhecimento a comunicação, a motivação e a confiança entre o emissor e o receptor são de fundamental importância.

Também o modelo adoptado pela estrutura organizacional é muito importante para a eficiência da gestão do conhecimento, é a partir da estrutura organizacional, que os fluxos informacionais se desenvolvem. De entre os vários modelos, Nonaka e Takeuchi (1995) sugerem um o processo denominado *middle-updown* para a criação do conhecimento. Em oposição aos modelos *topdown* e o modelo *bottom-up*, ambos ineficazes no sentido de estimular a interacção dinâmica necessária à criação do conhecimento organizacional.

Neste modelo o conhecimento é criado pelos gestores de nível médio, que são frequentemente líderes de uma equipa e que através de um processo em espiral de conversão envolvem tanto a gestão de topo como os colaboradores operacionais. O processo coloca a

média gestão no centro da gestão do conhecimento, posicionando-a na intersecção dos fluxos verticais e horizontais de informação dentro da organização. A gestão de nível médio apresenta assim um papel activo e dinâmico em oposição ao seu papel tradicional. Na mesma linha de pensamento Martins (2010) reforça a ideia de que neste processo, os gestores intermédios têm o papel orientador do funcionamento dos três elementos *Ba*, SECI e activos do conhecimento. Enquanto os gestores de topo por seu lado, promovem a partilha de activos de conhecimento e criam o *ba*, o que possibilita o desenvolvimento da espiral de conhecimento.

O que vai determinar o sucesso das organizações é de facto a sua eficiência neste processo de transformação do conhecimento existente e a sua aplicação prática em inovações e melhorias de processos que melhor correspondam as necessidades dos clientes. Todavia, Serrano e Fialho (2005) apontam duas limitações à visão do conhecimento como um recurso:

uma relacionada com a sua vigência e a outra com a sua utilidade. Primeiro porque, para ser usado como recurso, tem de ser explícito. A sua explicitação ocorre num tempo e num espaço concreto e provoca uma dissociação do sujeito que o explicou. Logo o conhecimento explicitado só pode ser visto à luz destes factores que caracterizaram o seu surgimento. Em segundo lugar, qualquer formalização, apesar de ter a vantagem de permitir a difusão do resultado para os restantes elementos da organização, representa também o perigo de, esse mesmo resultado, poder ser mais facilmente apreendido pelos concorrentes (Serrano e Fialho, 2005:38).

Um conhecimento facilmente transferível pode ser a base para a expansão do negócio, mas também pode contribuir para a difusão involuntária do conhecimento. A competitividade baseada na diferença de competências entre organizações está associada à dificuldade de imitar ou transferir essas competências e conhecimentos. Assim os esforços desenvolvidos no sentido de aumentar a competitividade, através da transferência, simplificação e codificação do conhecimento, podem enfraquecer a própria vantagem competitiva ao facilitarem a sua réplica pela concorrência. Assim, quando uma organização sustenta a sua vantagem competitiva em conhecimento explícito a sua estratégia deve passar por protegê-lo o mais possível, evitando ao máximo a sua transferência involuntária, as patentes são uma forma de se proteger garantindo a vantagem competitiva alcançada (Serrano e Fialho, 2005).

Segundo o mesmo autor, o conhecimento tácito que não pode ser codificado e apenas pode ser adquirido através da prática, o que torna a sua transferência entre pessoas lenta, custosa e incerta, é igualmente de difícil apropriabilidade dadas as dificuldades de transferibilidade. Por seu lado, o conhecimento explícito fácil de transferir e codificar, logo também, é fácil de copiar pelos concorrentes, caindo assim no paradoxo da transferibilidade do

conhecimento, onde os esforços desenvolvidos para o simplificar e codificar é que facilitam a sua imitação e a cópia. A sustentabilidade da vantagem competitiva deve ser baseada em conhecimento colectivo, pois confere uma maior sustentabilidade à vantagem competitiva tornando-a mais fácil de proteger. Desta forma, um indivíduo isolado não consegue transportar ou transmitir esse conhecimento, logo não é fácil para a concorrência replica-lo reduzindo o risco de imitabilidade. As organizações possuem vários tipos de conhecimento, sendo o conhecimento concomitantemente colectivo e tácito, o que responde de forma superior e que melhor satisfaz as necessidades estratégicas da organização sendo a base das competências essenciais das organizações no longo prazo.

As organizações possuem conhecimento organizacional, conhecimentos disseminados e partilhados por todos, e conhecimentos apenas pertencentes a indivíduos ou a grupos departamentais que as organizações procuram codificar e simplificar para torna-lo acessível a todos na organização. O facto de um conhecimento ser propriedade de um único indivíduo, representa, só por si um risco, referenciado por Serrano e Fialho (2005), para fazer face ao mesmo a GC deve assegurar a existência de um activo complementar para que o colaborador não se torne o único detentor do conhecimento em detrimento da organização.

Nonaka e Takeuchi (1995) defendem que o papel da organização é o de amplificar o conhecimento criado pelos indivíduos, cristaliza-lo para que este passe a fazer parte da organização (conhecimento organizacional). Assim sendo, o foco das organizações não deve estar apenas no produto em si, mas acima de tudo nos processos que permitem a sua manipulação, pois, são estes que se revelam difíceis de imitar. No contexto organizacional, nas condições criadas pelas organizações para que os seus colaboradores lidem com o conhecimento, as estrutura de valores, crenças, objectivos, entre outros, sobre os quais surge o novo conhecimento e a inovação (Serrano e Fialho, 2005).

Porém, não basta criar novo conhecimento, é necessário que o conhecimento seja aplicado na prática, são as acções provenientes da aplicação do novo conhecimento que criam soluções para os problemas e para os desafios que as organizações enfrentam. É necessário que estas garantam as condições e os incentivos, que permitam o desenvolvimento de novas capacidades e competências nos colaboradores bem como a criação, partilha e conversão do conhecimento tácito (de valor acrescido) em conhecimento explícito, para que a organização possa beneficiar da partilha deste por toda a estrutura. O conhecimento tácito é o único capaz de diferenciar e garantindo uma maior durabilidade da vantagem competitiva da organização (Sousa, 2000).

Também Serrano e Fialho (2005) referem que o conhecimento organizacional deve ser entendido como o fruto de interações ocorridas entre os indivíduos e a organização, sendo assim um activo socialmente construído. O conhecimento organizacional pode e deve ser considerado como uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que possui os atributos necessários que impedem a sua réplica pela concorrência.

Ainda e em forma de conclusão Martins (2010:49) realça

[a] competitividade da empresa decorre da sua capacidade de criar e de utilizar o novo conhecimento tácito, o que constitui a fonte mais importante de uma vantagem competitiva sustentável, visto que é difícil de imitar e não comercializável, isto é, os activos de conhecimento tácito são específicos da empresa. Utilizando os activos de conhecimento pode ser criado novo conhecimento através do processo SECI que ocorre no *ba* sob a influência da visão de conhecimento da empresa. Os gestores intermédios, a par dos gestores de topo, tem uma função orientadora do processo de criação de conhecimento com um sentido colectivo.

2.1.6. A Cultura Organizacional

A emergência do conhecimento como o recurso chave da economia mundial veio exigir das organizações a criação de um clima organizacional que potencie a sua identificação, gestão e difusão (Sousa, 2000).

Cultivar e desenvolver o conhecimento como um activo da empresa constitui um dos maiores desafios que se coloca aos gestores neste início de milénio. Não sendo tarefa fácil, é seguramente muito compensadora, pois premiará aqueles que forem pioneiros e ousados (Serrano e Fialho, 2005:40).

A identidade cultural está relacionada com os valores desenvolvidos em cada indivíduo desde a sua infância, ao que se acrescenta o ambiente social onde cresceu e vivenciou experiências. Cultura é uma programação colectiva da mente dos indivíduos de um grupo, que lhe incute e incorpora características comuns, influenciando as suas respostas em relação a outro grupo no seu ambiente Hofstede ¹² (1998 *apud* Silva, 2011).

A cultura é um factor importante, que influencia a forma como as pessoas agem e interagem dentro da sociedade. A cultura também se cria e evolui dentro das organizações e afecta o comportamento dos indivíduos e dos grupos ao longo do tempo. Á semelhança da cultura da

¹² HOFSTEDE, G. – *Attitudes, values and organizational culture*. 1998.

sociedade, a cultura da organização também é uma força poderosa na moldagem dos comportamentos (Maia, 2011).

Teixeira (1999) define a cultura de uma organização como um conjunto único de características, valores, crenças e hábitos que influenciam os comportamentos dos indivíduos dentro da organização. A cultura organizacional caracteriza a atmosfera e os atributos que são exclusivos de uma organização, a forma como ela lida com seus membros e com os seus parceiros, os seus objetivos, metas e o seu ambiente.

A cultura organizacional caracteriza-se por um sistema de comportamentos, normas e valores sociais que influenciam a forma como as pessoas agem e respondem aos acontecimentos, moldando directamente o comportamento dos indivíduos. A cultura organizacional constitui uma forte determinante da motivação na organização, uma vez que esta passa uma mensagem para o grupo, pode apelar a um sentimento de identidade, de unidade e de participação colectiva aos membros da organização, incentivar o empenho das pessoas e guiar o seu comportamento (Loureiro, 2003).

De acordo com Loureiro (2003), o conhecimento substituiu a informação como um factor diferenciador, o progresso das tecnologias de informação, suprimiu barreiras e banalizou o acesso à informação, simplificou o processo de partilha e difusão do conhecimento. Para que a Gestão do Conhecimento funcione de forma eficiente e o conhecimento possa fluir na organização é necessário criar um ambiente favorável, que envolva todos os colaboradores, um clima de estímulo à aprendizagem e conversão de conhecimento, garantindo a sua partilha por todos os que dele necessitem e o possam usar para aumentar a sua eficiência e ou a qualidade dos seus produtos, respondendo melhor as necessidades dos seus clientes.

As organizações do conhecimento procuram aplicar

políticas e/ou estimular atitudes vocacionadas para a mobilização das competências, para a delegação de responsabilidades, para o desenvolvimento de circuitos de informação, para a análise crítica da fiabilidade dos processos, para o controlo de qualidade, para o estímulo ao envolvimento construtivo de todos os colaboradores na gestão corrente, para um debate de ideias baseado na diversidade e pluralidade, para o estabelecimento de relações de parceria a montante e a jusante da actividade (fornecedores, clientes, parceiros), para o rigor e profissionalismo no cumprimento dos procedimentos e para a flexibilidade e polivalência (Sousa, 2000:63).

Para Serrano e Fialho (2005), a utilização do conhecimento existente na busca de novos produtos e oportunidades de negócio, e exige um ambiente organizacional favorável. É

importante que a gestão de topo participe activamente neste processo, assumindo abertamente uma cultura do conhecimento, assegurando o foco de todos os colaboradores sem excepção na cultura da organização. Os executivos de topo devem procurar olhar para as organizações como se elas fossem constituídas de estruturas de conhecimento e não de capital, estimulando e premiando as acções que visão a partilha e disseminação do conhecimento, investindo em formação e em tecnologia que permita o tratamento da informação, o repositório e a partilha do conhecimento a todos os utilizadores que dele necessitam em tempo real. Ao investir hoje em activos intelectuais e tecnologia de informação as organizações estão a garantir o futuro.

É fundamental que a organização no seu todo se converta a uma verdadeira cultura do conhecimento. Enquanto toda a preocupação de uma organização estiver dominada pelos resultados financeiros, será difícil entender como poderá investir intangivelmente no desenvolvimento da sua estrutura humana obtendo a partir daí um resultado tangível (Sousa, 2000).

Serrano e Fialho (2005) destaca ainda a importância das capacidades dos indivíduos como factores críticos de sucesso para as organizações. Estas necessitam de colaboradores com capacidade de agir e ousar, capazes de arranjar soluções para problemas e que se sintam motivados para o fazer.

Nesta linha de pensamento Loureiro (2003) menciona que a cultura da organização deve considerar as pessoas como o seu maior activo uma vez que são elas que possuem, transportam e utilizam o conhecimento e assim constituem o ponto central mais importante em qualquer iniciativa da GC. Deve igualmente promover a aprendizagem organizacional fundamental para uma eficiente resposta à competitividade do mercado.

Conhecedoras desta necessidade as organizações do conhecimento, no esforço que desenvolvem para alcançar os seus objectivos de mercado, valorizam o conhecimento e recorrem frequentemente a formação profissional com vista a valorizar as competências dos seus trabalhadores e a sua capacidade de aprendizagem, dotando-os de competências que permitem melhorar as suas performances em resposta às constantes mudanças tecnológicas associadas às constantes alterações dos produtos, serviços e dos processos.

Bankinter¹³ (1996 *apud* Sousa, 2000) reforça a ideia de que a gestão do capital intelectual exige uma nova cultura empresarial que favoreça a geração, transmissão e conversão do

¹³ BANKINTER, 1996. Capital intelectual.

conhecimento individual em colectivo. A prossecução deste objectivo requer o compromisso e o empenho da gestão na dinamização do clima organizacional baseado nas seguintes premissas: Pessoas dispostas a partilhar ideias e experiencias; sistemas que permitam a aprendizagem e a transmissão de conhecimentos; cultura de trabalho em equipa e delegação de responsabilidades.

O sucesso da organização hoje é visto como um trabalho de equipa que resulta do mérito e da responsabilidade colectiva. Os colaboradores apresentam solidas declarações de missão para com a organização que fornece a orientação clara para os colaboradores com ênfase no desempenho de longo prazo. Desta forma, explica-se o interesse manifestado pela criação de fortes culturas que enfatizam a qualidade, utilizam equipas e valorizam a flexibilidade e a resposta rápida à mudança (Teixeira, 2005).

Para o fluir da informação é necessário que a organização tenha uma cultura que valorize a capacidade individual, a autonomia e a responsabilidade. Nas organizações fortemente hierárquicas a probabilidade de ocorrer partilha de conhecimento é menor, pois a partilha do conhecimento é activamente desencorajada pela existência dos vários níveis hierárquicos a quem as informações devem ser reportadas muitas vezes antes de poderem ser partilhadas, enquanto nas organizações menos hierarquizadas, centradas em equipas funcionais e de projecto, a probabilidade de partilha do conhecimento é maior porque a exposição do conhecimento pessoal é muitas vezes visto como crítico para a promoção do colaborador (Maia, 2011:26).

Para Neves (2003), a economia do conhecimento faz com que as antigas estruturas organizacionais não possam responder cabalmente às novas necessidades das organizações. O conhecimento como recurso intangível encontra-se nas pessoas que integram a organização e distribuído por toda a organização, pelo que esta não pode manter uma estrutura hierárquica totalmente centralizada e formalizada. É necessário criar uma estrutura mais flexível, mais descentralizada, com visão estratégica, para que a organização, experimente e fomente a aprendizagem, inclusive, que aprenda com os seus erros.

Também Drucker (2003) descreve a organização baseada na informação e no conhecimento através de um modelo organizacional onde as hierarquias se anulam totalmente ou em grande parte, para permitir um fluxo horizontal de informação em vez do tradicional fluxo vertical.

Desta forma, o desafio que se coloca às organizações, nesta sociedade dinâmica e complexa, deve considerar o desenvolvimento da autonomia dos indivíduos que integram e constituem a organização, estimulando a partilha de informação, a partilha de conhecimento e a

aprendizagem. A cultura organizacional tem um papel determinante na partilha de conhecimento e na definição de poderes. Compete à cultura da organização motivar os trabalhadores, fomentar o trabalho em equipa e mudar as próprias características do trabalho, tendo em conta o *empowerment* (autonomia, responsabilidade e capacidade de decisão).

A cultura organizacional e a Gestão do Conhecimento estão amplamente relacionadas e são críticas para o desempenho organizacional, só através de contexto organizacional favorável é que a Gestão do Conhecimento pode apresentar um bom desempenho.

2.1.7. Colaboradores do Conhecimento

As organizações começam a entender o conhecimento tácito existente nos seus colaboradores como um factor diferenciador para o sucesso organizacional. Desta forma os activos intangíveis são cada vez mais valorizados nos novos modelos de gestão, em resultado da crescente incorporação de capital intelectual nas actividades das organizações. As organizações começam a entender o conhecimento tácito existente nos seus colaboradores como um factor crítico para o sucesso empresarial (Sousa, 2000).

Se observarmos o valor de mercado de algumas organizações e o compararmos com o valor dos seus activos líquidos, verificamos certamente, que algumas delas possuem um valor oculto que não está reflectido nem quantifica na contabilidade. O qual podemos facilmente depreender através da leitura do seu relatório de gestão, imagem e notoriedade no mercado, domínio tecnológico, qualidade de gestão, colaboradores e equipas de trabalho, entre outros (Almeida, 2007). Neste sentido e de acordo com Wernerfelt (1984 *apud* Almeida 2007), o capital intelectual surge como o conjunto de activos de uma sociedade, ainda que não estejam reflectidos nas peças contabilísticas tradicionais geram valor para a organização no futuro.

Nesta linha de pensamento, Fernández *et al.*¹⁴ (2003 *apud* Almeida, 2007), chama a atenção para a importância destes novos activos no actual cenário competitivo, afirmando que a eficiente gestão dos elementos tangíveis das organizações já não é suficiente para garantir vantagens competitivas sustentáveis, surgindo os activos intangíveis como a fonte dessas vantagens acrescidas, capazes de gerar rentabilidade, uma vez que são difíceis de gerar e de imitar.

¹⁴ FERNÁNDEZ, A.; CALDERÓN, E.; GALLARDO, D. – Herramienta Competitiva de control y fuente de valor para la empresa española. *Revista de Gestão e Economia*. UBI, n.º 5 (2003).

Loureiro (2003) refere que os colaboradores das empresas que transitam da era industrial para uma outra, baseada no conhecimento têm de se afastar dos empregos clássicos para se adaptarem às novas formas de organização do trabalho com base em competências cruzadas e grupos de trabalho. No passado os trabalhadores obedeciam a ordem e eram pagos pelo seu trabalho diário, hoje a retribuição do trabalho prestado encontra-se cada vez mais ligada ao sucesso organizacional, recompensando o desempenho e as contribuições individuais e capacidades aplicadas ao serviço da organização (Serrano e Fialho, 2005).

As pessoas são agora os principais actores deste novo paradigma organizacional, são as pessoas que têm o conhecimento como meio de produção. Os trabalhadores do conhecimento carregam consigo os meios de produção, o factor diferenciador não está nos meios tecnológicos colocados ao dispor dos profissionais, mas nas pessoas que compõem as organizações e na capacidade para conjugar o conhecimento disponível com o anteriormente adquirido através da experiência por forma a criar novo conhecimento (Serrano e Fialho, 2005). O trabalhador do conhecimento é a fonte da geração de conhecimento nas organizações do conhecimento. Da mesma forma, Stewart¹⁵ (1997 *apud* Sousa 2000) refere que com o trabalho baseado no conhecimento a questão da propriedade complicou-se. O trabalhador do saber é proprietário do seu cérebro e o empregador apenas o arrenda. Também Drucker (2003) refere que os trabalhadores do conhecimento detêm os meios de produção uma vez que carregam o conhecimento nas suas cabeças.

Assim sendo, o colaborador do conhecimento não pode ser gerido da forma tradicional, uma vez que exerce a sua função com liberdade de acção, para tomar decisões e assumir responsabilidades bem como as suas consequências. É a partir das pessoas e do seu capital intelectual que se torna possível gerar inovação e ganhar competitividade. Para tal, é necessário fomentada a criação de conhecimento de forma consciente, através de uma Gestão do Conhecimento eficiente e de uma cultura do conhecimento, pondo em prática iniciativas que favoreçam o aumento do conhecimento organizacional. É também necessário colocar o conhecimento numa forma acessível a quem dele precise no interior da organização e encarar a criação de novo conhecimento como uma actividade central de qualquer organização. É fundamental identifica-lo, geri-lo de forma clara e organizada, para que seja partilhado de forma simples e acessível entre todos os colaboradores (Serrano e Fialho, 2005).

¹⁵ STEWART, T. – *Intellectual Capital: The new Wealth of Organization*. 1997.

O conhecimento enquanto recurso estratégico intangível reside dentro das pessoas e nos contextos subjacentes da sua acção sendo que a sua criação decorre dos processos de interacção social Manasco¹⁶ (1999 *apud* Sousa, 2000).

O grande diferencial entre as organizações no século XXI passou a ser o trabalhador intelectual, capaz de transformar a realidade em algo que contribua para alcançar os objectivos das organizações. Quando consideramos o individuo não somente um elemento da cadeia de produção, mas um arquivo vivo de conhecimento operacional, de processos e de relacionamentos internos, observamos que o conhecimento que este indivíduo possui, e que formou durante a sua estadia nas organizações, mas também em toda a sua vida social, é o instrumento mais importante e delicado nas estratégias de recursos humanos (Serrano e Fialho, 2005).

As chamadas organizações do conhecimento, que gerem o seu capital intelectual, apresentam algumas características comuns, como o uso intensivo da informação e do conhecimento estruturados sob um modelo de gestão com poucos níveis hierárquicos, utilizam frequentemente o trabalho interfuncional através de grupos de trabalho. Este desenho de estrutura visa a criação, recolha, assimilação e o aproveitamento do conhecimento. Os principais activos destas organizações são agora os intangíveis, ao contrário dos paradigmas das sociedades anteriores, bem como a posse desses mesmos activos são agora pertença dos trabalhadores (Serrano e Fialho, 2005).

Deste modo, o principal desafio das organizações na era do conhecimento consiste na gestão do capital intelectual, intangível, estimulando uma cultura de pró-actividade, aprendizagem e produção de novo conhecimento, bem como da sua partilha, actualização permanente e conversão de conhecimento de carácter individual em colectivo da organização. Apresentando assim, soluções de valor acrescido às solicitações do mercado e dos clientes (Sousa, 2000).

Serrano e Fialho (2005) afirmam que estamos perante uma racionalização do trabalho, o trabalhador é agora valorizado pela sua cabeça em detrimento do que as suas mãos podem produzir. As transformações ocorridas nas organizações, requerem um novo perfil de trabalhador,

[o]s requisitos de competência técnica e experiencia, continuam importantes, mas há competências, cada vez mais necessárias. A competência interpessoal e a capacidade de

¹⁶ MANASCO, B. – *The Knowledge Imperative: Leverage or Lose it*. 1999.

tomar decisões e de mudar, exige a aquisição de capacidades específicas relacionadas com a percepção do contexto, a visão sistémica, o pensamento crítico, o uso adequado de informações e a postura ética. A capacidade essencial do trabalhador contemporâneo pode ser sintetizada na capacidade de estar em permanente processo de busca e desenvolvimento, ou seja, de aprender a aprender (Serrano e Fialho 2005;111).

A capacidade intelectual dos colaboradores determina agora a eficiência com que as organizações solucionam os novos desafios (Sousa, 2000). Cada vez mais as organizações mostram-se conscientes de que o seu sucesso é determinado pelas capacidades, competências, talentos e experiências dos seus colaboradores. Passando assim a valorizar a sua estratégia de gestão de recursos humanos em especial, o recrutamento com as competências pretendidas e a gestão de conhecimento dentro da organização (Serrano e Fialho, 2005).

O recrutamento nas organizações do conhecimento reveste-se de extrema importância, valorizando-se o espírito empreendedor e as capacidades analíticas dos candidatos. O recrutamento de novos colaboradores é uma ferramenta estratégica que permite suprimir lacunas de conhecimento dentro da organização, sendo por isso frequente recrutar colaboradores vindos de organizações concorrentes. A par do recrutamento também a formação dos actuais colaboradores representa um importante contributo para o aumento do conhecimento organizacional. O conhecimento está em constante mutação pelo que a sua renovação constante é por excelência um factor de vantagem competitiva para a organização. Todos os colaboradores incluindo os de áreas operacionais (que são os que mais contribuem com ideias inovadoras para responder às necessidades dos clientes) tem de ir renovando e actualizando o seu conhecimento sob pena que este se torne obsoleto.

Os indivíduos por intermédio da aprendizagem e do conhecimento tornam-se capazes de adquirir uma nova visão do mundo, ampliando a sua capacidade de criar e de fazer parte do processo. «O conhecimento é um recurso de carácter intangível, que possui a característica de dinamismo e que mediante a formação contínua dos recursos humanos a aprendizagem renova-se e adapta-se a novas situações» (Serrano e Fialho, 2005:37). Também Loureiro (2003) nesta linha de pensamento refere que as pessoas através do conhecimento adquirem capacidades e tornam-se capazes de fazer o que não conseguiam, aumentam as suas capacidades de criar e de fazer parte do processo gerador do conhecimento.

As organizações mostram-se cada vez mais interessadas em atrair novo conhecimento, mas também, a preocupação em manter os talentos dentro da organização tem-se revelado uma preocupação acrescida.

A perda de conhecimento para a organização motivada pelo abandono de um colaborador, será tanto maior quanto maior o tempo de permanência na organização e mais forte forem as relações com os seus colegas de trabalho. Ainda, a perda motivada pelo abandono de um grupo de colaboradores, é maior do que resultaria da sua saída individual e gradual (Serrano e Fialho, 2005).

Stewart¹⁷ (1997 *apud* Sousa 2000) refere como premissa básica do capitalismo intelectual, a retenção do conhecimento dentro da organização, uma vez que o capital humano detido pelos colaboradores pode deixar a organização com a sua saída, torna-se assim crucial a sua conversão e partilha tornando-o parte integrante da organização.

A partilha e a conversão em conhecimento organizacional do capital intelectual, tão valioso, não só para as organizações, mas também para as pessoas e para a economia em geral. Na medida em que este se reveste de carácter distintivo, sendo o seu potencial praticamente ilimitado para emergirem novas ideias e novo conhecimento a partir daquele que já existe na organização. O conhecimento cresce quando partilhado e não se deprecia como o uso. Os recursos do conhecimento aumentam com o seu uso: ideias geram novas ideias e o conhecimento partilhado permanece com o transmissor, ao mesmo tempo que enriquece o receptor (Davenport e Prusak, 1998).

Quanto melhor informados estiverem os colaboradores, mais eficaz se tornam este processo. Nas organizações do conhecimento os colaboradores procuram novo conhecimento por uma questão de valorização pessoal e profissional, contudo, quando o partilham esperam receber algo em troca que aumentará o seu conhecimento inicial. Conhecedoras desta premissa, as organizações têm estimulado a constituição de grupos de trabalho e equipas de projecto pluridisciplinares com a convicção que a troca e a partilha de experiencias profissionais e conhecimentos reforcem as competências dos elementos envolvidos (Sousa, 2000).

O conhecimento existente numa organização não é facilmente negociado ou imitado pela concorrência, uma vez que ele reside no capital humano que lá colabora. Os colaboradores de uma organização, além de serem os detentores de grande parte do conhecimento existente nesta, também o podem gerir como entenderem melhor, porque é algo sobre o qual a

¹⁷ STEWART, T. – *Intellectual Capital: The new Wealth of Organization*. 1997.

organização não tem poder. Mas a organização tem interesse em gerir esse conhecimento existente nos seus colaboradores para que o mesmo possa ser utilizado em proveito desta, só possível através da acção da Gestão do Conhecimento (Serrano e Fialho, 2005).

O domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados conferem à organização uma vantagem competitiva actual e futura, dita, sustentável. A eficiente Gestão do Conhecimento vem permitir o domínio destes recursos, na medida em que, promove a criação de novo conhecimento através do estímulo da partilha e de relações sociais.

Na nova economia do conhecimento, a chave está na gestão dos recursos humanos, na sua motivação, na criação de um clima de compromisso e de colaboração, uma vez que serão estes os artífices das inovações de processos, de produtos e, sobretudo, de gestão, que permitirão à organização diferenciar-se dos seus competidores (Serrano e Fialho, 2005;41).

A capacidade para responder aos mercados cada vez mais exigentes, radica na qualidade dos seus colaboradores e nas suas capacidades para desempenharem as suas funções de forma superior. Todas as organizações desenvolvem um conjunto de acções tendentes a otimizar a gestão dos seus recursos humanos, facilitando deste modo a concretização dos seus objectivos estratégicos. No actual panorama competitivo a adopção de uma estratégia que vise a diferenciação e a criação de vantagem competitiva, tem necessariamente de considerar na sua génese os activos intangíveis e o capital intelectual da organização. Obrigando a uma eficiente gestão estratégica de recursos humanos, gestão de competências, gestão de desempenho, acumulação do saber e gestão do capital intelectual. Compreende-se assim a importância que as pessoas têm como recurso determinante do sucesso organizacional, num ambiente dinâmico e turbulento. Os colaboradores são os detentores do conhecimento e a fonte da vantagem competitiva para as organizações, quem melhor gerir este recurso está a garantir um factor decisivo para o sucesso organizacional.

2.1.8. As Tecnologias de Informação na Gestão do Conhecimento

As tecnologias de informação mostram-se uma ferramenta importante na convergência entre a Gestão do Conhecimento e a cultura organizacional. Na última década as tecnologias de informação transformaram-se num elemento fundamental das organizações, não sendo certamente coincidência o facto de tanto a massificação do uso das tecnologias de informação como o reconhecimento do conhecimento como o activo mais valioso das organizações terem acontecido em simultâneo.

A tecnologia, é hoje banal em todas as organizações, o telemóvel, o telefone, o fax, a *internet* e a *intranet*, o *e-mail* são ferramentas de suporte a todas as actividades nas organizações. Desde sempre associadas à simplificação de processos, capazes de processar grandes quantidades de informação e agilizar tempos de resposta, tornado as organizações mais dinâmicas e flexíveis. De acordo com Marshall McLuhan¹⁸ autor do conhecido conceito que compara o mundo informatizado a uma aldeia global, os meios de comunicação são uma extensão do homem.

O uso das tecnologias de informação nas organizações em conjunto com a generalização do uso do computador, deram origem a uma transformação organizacional e à implementação de uma cultura de grupo, que Serrano e Fialho (2005) intitulam de organização integrada, através da utilização de redes, *internet*, *intranet*, *e-mail*, videoconferências, sistemas gestores de documentação e bases de dados. Estes recursos tecnológicos do conhecimento revestem-se de extrema importância na definição da posição competitiva que a organização vai assumir no mercado.

Também, Sousa (2000) refere que as tecnologias vieram aumentar a capacidade e a rapidez da comunicação, contribuindo de forma decisiva para o fenómeno da globalização das economias. As organizações estão cada vez mais globais e a partilha dinâmica do conhecimento é agora um imperativo. A GC e do capital intelectual das organizações representa agora neste cenário de turbulência um verdadeiro recurso estratégico.

A utilização da tecnologia adequada ao tratamento da informação e partilha de conhecimento, facilita em muito a sua utilização pelos colaboradores, porém as tecnologias de informação, só por si não são sinónimo de uma eficiente Gestão do Conhecimento, a tecnologia não substitui os colaboradores formados e comprometidos com a cultura e os objectivos da organização. A verdadeira cultura de aprendizagem colectiva deverá estar sempre na base de qualquer acção da Gestão do Conhecimento (Loureiro, 2003; Neves, 2003; Serrano e Fialho, 2005). Por palavras de Sousa, (2000;51),

[i]mporta contudo neste contexto, desmitificar o papel milagroso da tecnologia quando não dependente de uma estrutura ou clima organizacional que a suporte. A tecnologia não é o elixir do sucesso da gestão do conhecimento. Não basta ter uma poderosa rede

¹⁸ Marshall McLuhan é o autor do famoso termo “aldeia global” que se popularizou com o seu livro *Understanding media: The Extension of man* em 1964.

informática para que o conhecimento esteja disponível a todos os seus utilizadores se não existir uma cultura que reconheça os ganhos induzidos pela sua partilha.

Podemos assim considerar a tecnologia como um elemento fundamental e estratégico no desenvolvimento do conhecimento colectivo e da aprendizagem organizacional, mas, quando todos têm acesso à mesma tecnologia, são as pessoas, as únicas capazes de fazer a diferença, de inovação e gerar vantagem competitiva dentro da organização.

A emergência das tecnologias de informação contribuiu para a progressiva eliminação das barreiras físicas, permitindo a difusão do conhecimento em tempo real para qualquer ponto do mundo. Sendo espectável que à semelhança do que já acontece hoje, num futuro próximo grande parte das transacções económicas no mercado global serão processadas através de transacções electrónicas em detrimento das actuais transacções físicas (Sousa, 2000).

Nesta linha de pensamento Loureiro (2003) refere que o conhecimento encontra-se agora acessível a todos e em simultâneo à escala global, a utilização das novas tecnologias permitem partilha-lo e transferi-lo em segundos para qualquer parte do planeta. Também a internacionalização das empresas e a globalização das economias desempenham um papel importante nesta partilha global. Não existem mais barreiras físicas, geográficas e temporais à sua difusão e partilha.

O avanço das tecnologias de informação veio resolver muitas das limitações de captação e disseminação de conhecimento e do controlo da actividade (Chesbrough e Teece, 2009). Estas têm grande importância no acesso e na renovação do conhecimento, funcionando como repositório e suporte para a troca de experiências e partilha de conhecimentos. Para que a GC possa enfrentar de forma sustentada os desafios da competitividade, necessita de suporte por parte das tecnologias de informação, obrigatoriamente estas terão de passar de uma posição de suporte a processos para dar suporte a competências.

Assim, o desafio para as áreas de tecnologias de informação, é desenvolver e implementar tecnologias e sistemas de informação que apoiem a comunicação organizacional e a troca de ideias e experiências, que facilitem e incentivem as pessoas a unirem-se, a participarem, a tomarem parte em grupos e em redes informais. A organização precisa de facultar os meios para que se formem comunidades de trabalho. É preciso sair de um patamar de processamento de transacções, da integração da logística, do *workflow* e agregar um perfil de construção de formas de comunicação, de conversão e aprendizagem *on-the-job*, de comunidades de trabalho e de estruturação e acesso às ideias e experiências (Serrano e Fialho, 2005).

Fica assim demonstrada, mais uma vez a importância das tecnologias e dos sistemas de informação, e do seu contributo para o desenvolvimento da aprendizagem contínua e do conhecimento colectivo, identificando, desenvolvendo e implementando tecnologias e sistemas de informação que facilitem a comunicação organizacional e de experiências, ideias e soluções.

2.2. Símula de Revisão da Literatura

Vivemos hoje numa nova era, a era da informação, do conhecimento e da mundialização da economia e dos mercados (Serrano e Fialho, 2005). O sistema económico mundial caracteriza-se hoje pela actuação num mercado capitalista, livre e global, altamente dinâmico e concorrencial. Segundo Sousa (2000) a era do conhecimento veio revolucionar a visão estratégica das organizações, o intangível veio substituir o tangível e o conhecimento enquanto activo intangível, gerido de forma eficiente mostrou-se um factor dinâmico e diferenciador capaz de se adaptar e responder às necessidades do mercado e dos consumidores gerando valor acrescentado.

O actual ambiente global onde as organizações realizam os seus negócios, caracteriza-se pela instabilidade e ritmo acelerado de mudança, exigindo destas maior flexibilidade e capacidade de adaptação na forma como conduzem os seus negócios, empregando pessoas mais capazes e utilizando melhor a tecnologia, tudo isto de forma mais eficiente de modo a apresentar sempre produtos e serviços inovadores que satisfaçam melhor as necessidades dos consumidores, sob pena de perderem a sua competitividade e de serem eliminadas pela concorrência (Serrano e Fialho, 2005)

Neste cenário altamente dinâmico onde a drástica redução dos ciclos económicos e da maturação dos ciclos de vida dos produtos, o processo de inovação constitui o principal dinamizador da actividade económica. A inovação e o conhecimento são vitais para as organizações que se querem manter permanentemente competitivas e assegurar uma vantagem competitiva sustentada. Surge assim a necessidade de desenvolver sistemas eficientes de gestão de conhecimento não só explícito mas essencialmente do conhecimento tácito, de promover ambientes propícios à mudança e à experimentação, que valorizem os recursos humanos da organização, estes que são a fonte de conhecimento tácito e o activo mais valioso das organizações.

A partir do momento, que as empresas deram conta que o seu maior activo são as pessoas e que para sobreviver precisam do conhecimento armazenado em cada um dos seus

colaboradores, tornou-se indispensável uma eficiente gestão do capital intelectual das organizações por forma a tirar o máximo partido deste activo intangível (Sousa, 2000). O capital Humano passou a ser a chave para o bom desempenho das organizações.

O conhecimento e a inovação estão cada vez mais no foco dos gestores, assumindo um papel fundamental nas organizações e na sociedade, para fazer face às constantes alterações na economia e nos mercados à escala global, em conjunto com, a tecnologia, o capital humano e as competências organizacionais (Burton, 2001).

A massificação das redes de fibra óptica, a internet e das ligações *Hi-Fi* e o seu acesso generalizado a baixo custo, contribuiu para a eliminação das barreiras físicas, geográficas e temporais, impulsionou o comércio à escala global e a comunicação com qualquer parte do mundo em tempo real, é agora possível partilhar e transferir conhecimento em segundos para qualquer parte do planeta. A banalização do acesso a estas tecnologias dentro das organizações veio ainda acelerar o tratamento e a conversão de dados e informação em conhecimento, melhorando os processos operacionais e a sua capacidade de decisão (Sousa, 2000). Podemos considerar a tecnologia como um elemento fundamental, mas, quando todos têm acesso à mesma tecnologia, são as pessoas, as únicas capazes de fazer a diferença, de inovação e gerar vantagem competitiva dentro da organização.

A grande vantagem para as organizações que têm o conhecimento como matéria-prima é que este diferentemente dos activos tangíveis tradicionais (terra, trabalho e capital) finitos que decrescem à medida que são utilizados, o conhecimento, pelo contrário aumenta quando é utilizado, dividido ou partilhado. Nesta perspectiva é um recurso inesgotável que pode trazer grandes vantagens para as organizações, principalmente no longo prazo (Bem, 2006).

As organizações melhor preparadas para usar o conhecimento podem tomar decisões mais rapidamente, criar mais oportunidades, reduzir tempos e custos, desenvolver melhores produtos e que melhor satisfaçam as necessidades dos clientes. A sua utilização eficiente é determinante para garantir a vantagem competitiva e capaz de decidir sobre o sucesso ou fracasso das organizações (Burton, 2001).

Neste sentido, o conhecimento é cada vez mais o recurso produtivo diferenciador, capaz de garantir o bom desempenho de qualquer organização e a chave para a criação de mais-valias e a sustentabilidade no longo prazo, estando o sucesso destas cada vez mais dependente da sua capacidade de adquirir, produzir, manter e disseminar o conhecimento. Todavia, o progresso torna o conhecimento constantemente obsoleto e as vantagens competitivas apenas momentâneas, obrigando as organizações que se querem manter competitivas a

assegurar uma vantagem competitiva sustentada e a considerar o conhecimento como parte integrante das suas estruturas e a criar novo conhecimento de forma cíclica (Druker, 2003).

O desafio da competitividade para as organizações assenta hoje na sua capacidade de criar competências distintivas essenciais, que lhe permita alcançar a conjugação mais eficiente dos seus recursos, criar melhorias ao nível dos produtos e processos já existente ou produtos inovadores de difícil imitação pelos seus concorrentes.

Desta forma, as organizações estão cada vez mais cientes de que uma estratégia para o futuro na actual conjuntura económica da sociedade do conhecimento, passa por uma eficiente Gestão do Conhecimento. Torna-se portanto necessário, criar um contexto de confiança e partilha que facilite a criação e disseminação e o uso do conhecimento na organização.

Para Loureiro (2003), Neves (2003) e Serrano e Fialho (2005) gerir conhecimento torna-se uma competência básica para as organizações alcançarem o sucesso, o que exige mudanças profundas ao nível comportamental, cultural e organizacional. O desenvolvimento das tecnologias de informação também abriu novas oportunidades para a gestão ao facilitar a análise e tratamento da informação e a sua conversão em conhecimento útil para a organização. O capital intelectual dos colaboradores gerido de forma eficiente traduz-se numa melhoria da tomada de decisão e na personalização de soluções para os clientes.

A Gestão do Conhecimento tem em consideração a partilha do conhecimento dentro da organização e o seu acesso a todos os colaboradores, atendo sobre todo o conhecimento existente na organização e apoiando-se num referencial que inclui as pessoas, as tecnologias e o comportamento humano, para melhorar a aprendizagem e o uso do conhecimento na organização com o objectivo de agregar valor para o negócio. Através da utilização e exploração da informação e das capacidades dos seus colaboradores, das suas competências, habilidades, talentos, ideias, intuições, motivações e imaginações por forma a aumentar a sua capacidade de resolver problemas e de inovar. Gerir conhecimento é um processo multidisciplinar e complexo, cada organização tem uma realidade única, o seu contexto¹⁹, os colaboradores possuem experiências e culturas próprias que influenciam o conhecimento colectivo²⁰. As tecnologias mais sofisticadas só por si, não criam nem promovem a criação de conhecimento.

¹⁹ O contexto organizacional (*Ba*) denominado por Nonaka e Takeuchi, (1995) favorável à criação e transferência do conhecimento.

²⁰ É esta diversidade que garante a sustentabilidade da vantagem competitiva e a torna difícil de imitar.

O desafio para as áreas de tecnologias de informação, é desenvolver e implementar tecnologias e sistemas de informação que apoiem a comunicação organizacional e a troca de ideias e experiências, que facilitem e incentivem as pessoas a unirem-se, a participarem, a tomarem parte em grupos e em redes informais (Serrano & Fialho, 2005).

A função central da organização consiste na Gestão do Conhecimento organizacional, partilhando-o para que se torne acessível a todos os colaboradores quando e onde necessitem e o possam utilizar para criar novo conhecimento ou inovar face á concorrência. Podemos assim considerar o conhecimento organizacional como a soma do conhecimento individual dos seus colaboradores, partilhado e disponível a toda a organização. Cabendo à GC a função de partilhar esses conhecimentos individuais formando conhecimento organizacional.

Para Serrano e Fialho (2005) a Gestão do Conhecimento contribue de forma significativa para a construção de vantagens competitivas sustentadas, com inúmeros benefícios para as organizações que a praticam, como por exemplo:

- Redução de custos e tempo de produção e desenvolvimento de produtos;
- Maior agilidade na colocação de produtos inovadores no mercado;
- Melhoria dos processos internos e maior fluidez das operações;
- Melhoria na coordenação de esforços entre unidades de negócio;
- Processos de tomada de decisão mais eficientes com melhores resultados;
- Maximização do capital intelectual e dos activos intelectuais;
- Aumento do valor das acções da organização;
- Melhoria dos produtos e serviços prestados, agilidade e qualidade dos produtos, e do serviço ao cliente.

Podemos assim dizer que a Gestão do Conhecimento é arte de conseguir transformar o máximo de capital humano em capital intelectual estrutural, colectivo, da organização.

A grande vantagem estratégica que uma organização hoje pode possuir, reside na melhoria contínua do seu conhecimento. Neste sentido, Senge (2000) refere que aprender melhor e mais depressa do que os concorrentes é a única forma de alcançar vantagens competitivas sustentáveis. A aprendizagem nas organizações revela-se o teste contínuo da experiencia, e a transformação dessa experiencia em conhecimento acessível a toda a organização é fundamental para atingir os seus objectivos centrais.

No mundo dos negócios em que vivemos, o conhecimento é actualmente o único activo capaz de diferenciar a competitividade das organizações (Martins, 2010), e o sucesso das organizações está em muito condicionado pela sua capacidade para criar, transferir, disseminar e usar o conhecimento de forma mais eficiente do que os seus concorrentes.

As organizações flexíveis, adaptativas e produtivas distinguem-se em situações de mudança rápida, ou seja num ambiente intensivo em conhecimento em que as empresas operam nos dias que correm, procurando aprender e desenvolver competências mais rapidamente do que os seus concorrentes (Martins, 2010:9).

Contudo, as organizações não detêm a posse de todos os recursos e não detêm o conhecimento que se encontra armazenado nos cérebros dos seus colaboradores e vai com eles para onde forem. Todavia, são estas que proporcionam aos ditos colaboradores do conhecimento as condições necessárias para desenvolverem a sua actividade. Desde as infra-estruturas, às tecnologias e até mesmo o contexto organizacional que possibilita a partilha de conhecimentos Serrano e Fialho (2005).

As organizações podem aprender de diversas formas, que resultam sempre de um composto de informações recolhidas externa e internamente. É muito importante que recolham o máximo de informação na relação com o cliente, destacando ainda os grupos de trabalho pluridisciplinares e as redes informais de colaboradores. Isto porque, baseado no modelo dinâmico de criação e conversão de conhecimento (processo SECI) apresentado por Nonaka e Takeuchi (1995) o conhecimento humano é criado e expandido através de interacções sociais, dinâmicas e contínuas entre o conhecimento tácito e explícito através das quatro combinações possíveis entre o conhecimento tácito explícito, processos denominados: de socialização, externalização, combinação e internalização, num contexto organizacional favorável à interacção do individuo com o grupo e de estímulo à conversão e criação novo conhecimento.

Desta forma, o ambiente organizacional mostra-se um elemento decisivo para a partilha do conhecimento e para o sucesso da Gestão do Conhecimento. O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de transmitir e de explicitar através da fala ou da escrita, torna-se o maior desafio das organizações, converte-lo em explícito, e conseqüentemente organizá-lo para torná-lo disponível a todos os utilizadores. O conhecimento tácito é o único capaz de diferenciar e garantindo uma maior durabilidade da vantagem competitiva da organização (Sousa, 2000).

Martins (2010:49) realça

[a] competitividade da empresa decorre da sua capacidade de criar e de utilizar o novo conhecimento tácito, o que constitui a fonte mais importante de uma vantagem competitiva sustentável, visto que é difícil de imitar e não comercializável, isto é, os activos de conhecimento tácito são específicos da empresa. Utilizando os activos de conhecimento pode ser criado novo conhecimento através do processo SECI que ocorre no *ba* sob a influência da visão de conhecimento da empresa. Os gestores intermédios, a par dos gestores de topo, tem uma função orientadora do processo de criação de conhecimento com um sentido colectivo.

A emergência do conhecimento como o recurso chave da economia mundial veio exigir das organizações a criação de um clima organizacional que potencie a sua identificação, gestão e difusão (Sousa, 2000).

O conhecimento substituiu a informação como um factor diferenciador, o progresso das tecnologias de informação, simplificou o processo de partilha e difusão do conhecimento. Para que a Gestão do Conhecimento funcione de forma eficiente e o conhecimento possa fluir na organização é necessário criar um ambiente favorável, que envolva todos os colaboradores, um clima de estímulo à aprendizagem e conversão de conhecimento, garantindo a sua partilha por todos os que dele necessitem e o possam usar para aumentar a sua eficiência e ou a qualidade dos seus produtos, respondendo melhor as necessidades dos seus clientes (Loureiro, 2003).

Deste modo, o principal desafio consiste em estimular uma cultura de pró-actividade, aprendizagem e produção de conhecimento novo bem como da sua gestão e partilha dentro da organização. No actual panorama competitivo a adopção de uma estratégia que vise a diferenciação e a criação de vantagem competitiva, tem necessariamente de considerar na sua génese os activos intangíveis e o capital intelectual da organização. Os colaboradores são os detentores do conhecimento e a fonte da vantagem competitiva para as organizações, quem melhor gerir este recurso está a garantir um factor decisivo para o sucesso organizacional.

As transformações em curso nas organizações requerem um novo perfil de trabalhador, ditos colaboradores do conhecimento, com competências, atitudes e capacidade intelectual que conduza a um pensamento sistémico e crítico (Bontis e Choo, 2002). As organizações do conhecimento necessitam de profissionais dinamicos, mais flexiveis, inserido na cultura da empresa, que demonstrem pro-actividade na forma como resolvem problemas, capazes de responder às constantes alterações do mercado da forma mais adequada.

Os recursos chave das organizações já não são os seus activos físicos ou financeiros, mas sim os intelectuais (Sousa, 2000). Cada vez mais as organizações mostram-se conscientes de que o seu sucesso é determinado pelas capacidades, competências, talentos e experiências dos seus colaboradores. As organizações do conhecimento preocupam-se com a aprendizagem, formação e o desenvolvimento dos seus colaboradores.

As pessoas são agora os principais actores deste novo paradigma organizacional, são estas que têm o conhecimento como meio de produção. Os trabalhadores do conhecimento carregam consigo os meios de produção, o factor diferenciador não está nos meios tecnológicos colocados ao dispor dos profissionais, mas nas pessoas que compõem as organizações e na capacidade para conjugar o conhecimento disponível com o anteriormente adquirido através da experiência por forma a criar novo conhecimento (Serrano e Fialho, 2005).

Assim sendo, o colaborador do conhecimento não pode ser gerido da forma tradicional, uma vez que exerce a sua função com liberdade de acção, para tomar decisões e assumir responsabilidades bem como as suas consequências. O colaborador do conhecimento tem como principal desafio a criação de valor a partir do processamento de informação e da aplicação do conhecimento disponível de forma produtiva (Loureiro, 2003).

É a partir das pessoas e do seu capital intelectual que se torna possível gerar inovação e ganhar competitividade. Para tal, é necessário fomentada a criação de conhecimento de forma consciente, através de uma Gestão do Conhecimento eficiente e de uma cultura do conhecimento, pondo em prática iniciativas que favoreçam o aumento do conhecimento organizacional. É também necessário colocar o conhecimento numa forma acessível a quem dele precise no interior da organização e encarar a criação de novo conhecimento como uma actividade central de qualquer organização. É fundamental identifica-lo, geri-lo de forma clara e organizada, para que seja partilhado de forma simples e acessível entre todos os colaboradores (Serrano e Fialho, 2005).

Em suma, o actual ambiente de negócios globalizado, dinâmico e altamente concorrencial, beneficiou do avanço das tecnologias de informação, favorecendo, a comunicação e o comércio com qualquer parte do mundo ao mesmo tempo que acelerou o tratamento da informação. Em resposta às constantes alterações dos mercados, também as organizações tiveram necessidade de se adaptar, tornar-se mais flexíveis e dinâmicas. Emergindo assim, organizações que gerem o conhecimento, tirando partido pelo seu uso, que valorizando os detentores deste capital intelectual, a formação, a criatividade e a aprendizagem colectiva,

como forma de gerar sistematicamente vantagem competitivas sustentáveis. Deste modo, o principal desafio das organizações na era do conhecimento consiste na gestão do capital intelectual, intangível, estimulando uma cultura de pró-actividade, aprendizagem e produção de novo conhecimento, bem como da sua partilha, actualização permanente e conversão de conhecimento de carácter individual em colectivo da organização.

Na sequência da revisão da literatura identificamos quatro questões de investigação identificadas na secção seguinte.

2.3. Questões de Investigação

Yin (2001) sugere a formulação das questões de investigação em termos de “quem”, “o que”, “onde”, “como” e “porquê” fornecendo uma chave importante para que se estabeleça a estratégia de pesquisa mais relevante a ser utilizada. Acrescenta ainda que a estratégia de estudo de caso está mais apropriada a responder a questões do tipo “como” e “por que”, e quando o investigar se debruça sobre fenómenos contemporâneos dentro de um contexto da vida real. Assim a tarefa inicial do pesquisador é precisar com clareza, a natureza das questões de estudo, as suas preposições, as unidades de análise, a lógica de análise e os critérios para se interpretarem as descobertas.

Neste sentido, apresento as seguintes questões de investigação, que formulei, e pretendo sirvam de base à pesquisa de campo por forma a estabelecer uma lógica entre a recolha de dados e as justificações/respostas que se pretende alcançar às questões colocadas:

- a) Como é que o conhecimento e a inovação são geridos dentro da organização;
- b) Como é que a organização promove um ambiente de trabalho no qual os colaboradores são incentivados a pensar e a aplicar proactivamente a sua criatividade na solução dos problemas e na melhoria contínua;
- c) Como é que a organização valoriza estes activos intangíveis (informação, conhecimento e capital intelectual), e os integra na sua estratégia;
- d) Como é que o conhecimento contribui para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentada no mercado do crédito ao consumo especializado (crédito automóvel) onde esta empresa actua;

A unidade de análise do estudo são 5 colaboradores (num universo total de 334 colaboradores) abrangendo colaboradores da linha da frente, directores e administradores.

3. Metodologia

3.1. Introdução

Este trabalho académico centra-se no tema da Gestão do Conhecimento e da Inovação, uma temática que ganhou cada vez mais importância na gestão das organizações e nas preocupações dos gestores de topo, tendo igualmente ganho uma especial relevância na minha visão estratégica de gestão das organizações. Assim, aponto como principal motivação na base da escolha do tema o crescente interesse pessoal por esta temática que desenvolvi ao longo deste Mestrado e o potencial que identifiquei na sua aplicação ao nível da gestão estratégica das organizações.

Pretendo assim através da realização de um estudo de caso, compreender o processo de criação e partilha de conhecimento no contexto de uma organização do sector financeiro, por forma a aferir da existência de um ambiente de trabalho no qual os colaboradores são incentivados a pensar e a aplicar proactivamente a sua criatividade na solução dos problemas e na melhoria contínua, bem como se a empresa identifica e gere o conhecimento existente nos seus colaboradores e de que forma este contribui para a obtenção de vantagem competitiva no mercado.

3.2. Método

Esta pesquisa foi desenvolvida em duas partes distintas, a primeira que compreende o levantamento bibliográfico, constituído por um conjunto de reflexões de vários autores considerados representativos das ideias centrais do tema em pesquisa, com o objectivo de ter uma visão completa e actualizada do tema da Gestão do Conhecimento.

O conhecimento retirado da pesquisa bibliográfica forneceu o referencial teórico necessário à realização deste estudo, a pesquisa documental também facultou alguns bons exemplos de *case studies* tidos como referência e que fazem parte deste trabalho, de organizações que gerem o conhecimento de forma eficiente e tiram partido da Gestão do Conhecimento.

Todo este processo de levantamento bibliográfico constitui uma mais-valia quer do ponto de vista conceitual quer empírico, para o desenvolvimento da pesquisa de estudo de caso a realizar.

A segunda parte é relativa à pesquisa de campo, essencial para compreender a aplicabilidade dos conceitos teóricos na prática, concretamente no dia-a-dia da organização estudada.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa de campo é utilizada com o objectivo de conseguir informações acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou para uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda para descobrir novos fenómenos ou a relação entre eles. A metodologia científica fornece as regras e os procedimentos (os meios e a trajectória) para que se produza conhecimento dito científico com vista a alcançar os objectivos propostos de forma eficaz.

A ciência proporciona diversos tipos de abordagens metodológicas, assim a selecção deve recair sobre aquela que melhor atenda ao tipo de pesquisa que se pretende desenvolver, garantindo assim uma maior eficácia e resultados mais fiáveis. Neste sentido, o estudo de caso revelou-se o método mais apropriado face aos objectivos de estudo propostos, numa abordagem qualitativa. De acordo com Yin (2001) o estudo de caso apresenta-se como

uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenómeno e o contexto não estão claramente definidos. [...] Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências [...] e beneficia-se do desenvolvimento prévio de preposições teóricas para conduzir a colecta e análise dos dados (Yin, 2001:32).

Por outras palavras, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método abrangente de procedimento específicos que englobam no seu planeamento lógico a recolha de dados e a análise de dados Stoecker²¹ (1991 *apud* Yin 2001).

A escolha da metodologia mais adequada para a realização deste estudo recaiu sobre uma análise qualitativa do estudo de caso com uma abordagem descritiva. Pretendo assim combinar vários métodos de recolha de dados, através de uma triangulação²² metodológica e de dados. A recolha de dados será feita através da observação participativa e a realização de 5 entrevistas como fonte de evidência principal e outras fontes de evidência secundárias como registos em arquivo e observação directa. Pretendendo diversificar a fonte de evidências como forma de maximizar a qualidade e apresentar conclusões mais completas face aos objectivos propostos. Yin (2001) refere que quantas mais técnicas de recolha de dados forem utilizadas, mais forte será a evidência do estudo de caso.

O método escolhido considera-se uma pesquisa empírica descritiva, uma vez que envolve a

²¹ STOECKER, R. – *Evaluating and rethinking the case study*. *The Sociological Review*.

²² A triangulação metodológica, pressupõe o uso de vários métodos no estudo do mesmo objecto. E a triangulação de dados, pressupõe o uso de várias fontes de dados num estudo.

realização prévia de uma revisão da literatura sobre o tema em estudo e um estudo de caso descritivo e interpretativo. A pesquisa de estudo de caso é qualitativa uma vez que não pode ser traduzida em números, os dados e as informações são obtidos através de entrevistas e observação participativa realizada no ambiente natural da empresa estudada, onde sou colaborador, em interacção com o objecto de estudo.

Lakatos e Marconi (2003) definem observação participativa, como a participação real do pesquisador na comunidade ou no grupo, incorporando-se e confundindo-se com um deles. Fica tão próximo como um dos membros do grupo que está sendo estudado, participando das actividades normais deste grupo.

Após a escolha da metodologia de pesquisa adoptada para o presente estudo, Yin (2001) divide a pesquisa que utiliza o estudo de caso como método de investigação envolve 3 fases distintas: a escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar; a selecção do caso e o desenvolvimento de ferramentas para a recolha e análise de dados.

Desta forma o presente capítulo apresenta o delinear do estudo, a preparação e a recolha de dados e a análise de dados.

3.2.1. A Escolha do Caso a Estudar

A escolha de uma instituição financeira como objecto de estudo do caso deve-se ao facto da minha experiencia profissional de quase 15 anos estar na sua quase totalidade relacionada com o sector bancário, tendo passado por diversas instituição onde desempenhei inúmeras funções o que me permitiu adquirir um conhecimento geral do funcionamento deste tipo de organizações. O facto de não ter encontrado na literatura consultada referências a estudos realizados a instituições do sector financeiro, concretamente de crédito especializado ao consumo também se revelou um factor adicional de escolha. De relevar ainda a postura cooperante da organização estudada, disponibilizando recursos para o desenvolvimento deste trabalho revelou-se também de extrema importância.

3.3. A Recolha de dados

De acordo com Yin (2001) as evidencias para elaboração de um estudo de caso podem vir fundamentalmente de seis fontes distintas: documentos, registos em arquivo, entrevistas, observação directa, observação participativa e artefactos físicos, entre outras. Numa visão geral, todas elas apresentam vantagens e desvantagem e nenhuma apresenta uma vantagem

indiscutível sobre as outras. Na verdade, as várias fontes são altamente complementares, «e um bom estudo de caso utilizará o maior número possível de fontes» Yin (2001:107).

Assim a estratégia escolhida para a recolha de dados neste estudo será através da realização de entrevistas, da observação participativa e da análise documental. Pretendo assim diversificar a recolha de informação por mais do que uma fonte de evidência, todavia, mantendo a convergência sempre para o fenómeno em estudo.

Para Yin (2001) a observação participativa é uma modalidade de observação na qual o observador não é apenas uma figura passiva. Em vez disso, ele assume funções dentro de um estudo de caso e pode participar dos eventos que estão sendo estudados. Entre as vantagens e desvantagens desta técnica de recolha de dados, este autor destaca a facilidade acrescida para aceder e participar de eventos ou de grupos que são, de outro modo, inacessíveis à investigação científica. Desta forma, espero aproveitar do facto de estar inserido na organização para garantir o acesso a informação mais completa e de qualidade superior por parte dos inquiridos, uma vez que existe um conhecimento pessoal e profissional com os mesmos.

No seguimento da abordagem metodológica escolhida para a realização deste trabalho, dá-se início à pesquisa de campo através da realização de 5 entrevistas com duração aproximada de uma hora cada, efectuadas seguindo um guião com 14 perguntas (anexo I), previamente elaborado tendo por base as 4 questões de investigação. A escolha dos inquiridos foi feita de forma selectiva com o objectivo de abranger colaboradores que poderão ter perspectivas diferentes, tanto da linha da frente²³, como directores departamentais e administração mais habilitados para prestar contributos com qualidade acrescida para este estudo.

As questões elaboradas e que constam do guião enquadram-se perfeitamente na revisão da literatura efectuada ao tema e têm sempre presente o objectivo do estudo e a população seleccionada. Foram elaboradas sobre a forma de perguntas abertas de resposta livre. A realização da entrevista é sempre acompanhada de uma breve apresentação do tema em estudo e do trabalho que pretendo realizar. Acredito assim motivar os inquiridos a colaborar nas suas respostas e recolher o máximo de informação relevante possível junto destes.

²³ Inclui não só os colaboradores que desempenham as suas funções dentro da empresa mas também fora da empresa, dando como exemplo os comerciais que actuam no terreno para angariar negócio.

Tratando-se de uma pesquisa qualitativa, que segundo Lakatos e Marconi (2003) permite estudar os fenómenos que envolvem indivíduos e as suas relações sociais no contexto organizacional em que ocorrem e do qual fazem parte.

Nessa perspectiva, um fenómeno pode ser melhor interpretado num contexto em que ocorre e no qual faz parte, sendo estudado numa perspectiva integrada. Considerando que as informações obtidas e a interpretação dos fenómenos não podem ser quantificadas. O pesquisador é um instrumento fundamental na recolha de dados devendo captar o fenómeno em estudo a partir de uma visão abrangente e sempre na percepção dos autores envolvidos no processo, levando em consideração todos os pontos de vista relevantes, desempenhando assim um papel activo na resolução do problema (Yin, 2001).

Esta investigação recorre ainda ao longo do estudo com alguma frequência à observação directa e à análise documental de registos e arquivos, à *internet* e à *intranet* da organização como fontes fiáveis para a recolha de dados. Estes métodos são importantes, assim como as conversas informais que permitem compreender melhor o contexto da organização e obter dados adicionais que de outra forma não estariam acessíveis.

3.4. A Análise de dados

Depois de efectuada a recolha dos dados através das entrevistas²⁴ realizadas, dá-se início à fase de organização e tratamento das respostas e informações recolhidas, para seguidamente se passar à análise e interpretação dos resultados propriamente dita.

Para Yin (2001) a análise de dados consiste em examinar, categorizar e classificar as evidências tendo em vista as proposições iniciais do estudo. O pesquisador deve começar o seu trabalho com uma estratégia analítica geral e estabelecer prioridades do que deve ser analisado e por quê. Quatro técnicas de análise dominantes devem ser utilizadas: adequação do padrão, construção da explicação, análise de séries temporais e modelos lógicos de programação, todos os estudos de caso devem levar em conta estas técnicas.

Após a recolha de dados, as evidências devem ser ordenadas antes de se realizar a análise, segundo algumas técnicas sugeridas por Yin (2001), tais como:

a) Criação de uma matriz de categorias onde as evidências são apresentadas por categorias;

²⁴ Principal método utilizado na recolha de dados, todavia a observação participativa e análise documental estiveram sempre presentes ao longo da realização do trabalho tendo-se revelado elementos de recolha de dados fundamentais e complementares.

- b) Modelos de apresentação dos dados, fluxogramas e outros métodos para examinar dados;
- c) Classificar em tabelas a frequência de diferentes eventos;
- d) Examinar a complexidade dessas classificações a sua relação calculando números de segunda ordem, como médias e variâncias.

Os dados são submetidos a análise por forma a compreender a relevância da Gestão do Conhecimento dentro da organização, e como é que esta contribui para obter uma vantagem competitiva sustentada face à concorrência. Tendo sempre presente uma estratégia geral direccionada para o objectivo proposto deste estudo, o tratamento e análise das evidências será feito de forma imparcial e as conclusões analíticas produzidas serão irrefutáveis e isentas de interpretações alternativas.

A análise dos dados encontra-se exposta segundo um procedimento descritivo, de acordo com Yin (2001), esta metodologia é a mais adequada para quem têm como objectivo a análise de estudo de caso, construindo uma explicação para o fenómeno através de um conjunto de elos causais em relação ao mesmo. Esses elos são as variáveis que podem ser difíceis de avaliar de forma independentes, mas que podem reflectir interpretações importantes. A elaboração gradual de uma explicação assemelha-se ao processo de aprimorar um conjunto de ideias focadas no objectivo inicial da investigação, que apresenta uma estrutura descritiva e sobre a forma de narrativa.

Para garantir a qualidade da análise pretendo ter sempre presentes os seguintes princípios sugeridos por Yin (2001):

- a) Utilizar o conhecimento prévio adquirido na revisão da literatura;
- b) Elaborar a análise exaustiva com base em todas as evidências relevantes disponíveis;
- c) Desenvolver uma análise centrada nos aspectos considerados mais relevantes no estudo de caso (manter o foco e não dispersar);
- d) Apresentar as interpretações das evidências de forma clara e precisa sem indefinições;
- e) Considerar todas as perspectivas alternativas e explicá-las como tal;

No capítulo seguinte, após a apresentação da empresa e caracterizado mercado e o contexto económico em que a organização se insere, são apresentados os dados recolhidos e a respectiva análise efectuada.

4. Estudo de Caso

4.1. Contexto Macroeconómico

A actual crise financeira que já teve início há quase seis anos continua a fazer sentir os seus efeitos nos mercados financeiros e na economia real. O crescimento económico global mantém-se no caminho da recuperação gradual, todavia fraca, permanecendo ainda um elevado grau de incerteza. Nas principais economias ditas desenvolvidas a recuperação vai-se afirmando gradualmente, ao mesmo tempo que as economias emergentes apresentam um abrandar do seu crescimento económico, perdendo um pouco do seu vigor fruto das condições financeiras mais rigorosas. Em 2013, verificou-se um ligeiro abrandamento da economia mundial, com a manutenção de um fraco crescimento por parte das economias desenvolvidas, em especial na zona Euro e uma diminuição da performance das economias emergentes e em desenvolvimento.

Na zona Euro a recuperação tem sido lenta e com uma elevada disparidade entre os países membros. O PIB da Zona Euro contraiu pelo segundo ano consecutivo em 2013 devido ao constante agravamento das políticas fiscais e à desalavancagem do sector privado nas principais economias desenvolvidas juntamente com a ainda patente crise da dívida soberana na zona Euro.

As economias centrais da Europa mostraram alguns sinais de recuperação embora os países periféricos ainda estejam a debater-se com a crise. O aumento das exportações e da competitividade não foi suficientemente forte para compensar uma procura interna baixa. A persistente incerteza sobre os balanços dos bancos das economias europeias levou à realização de novos testes para avaliar a qualidade dos seus activos. Tendo a economia da zona Euro contraído 0.4% em 2013, o que representa uma recuperação fraca face à queda de 0,6% registada no ano anterior.

Porém, o último trimestre de 2013 confirmou o fim da recessão, com um crescimento de 0.3%. Algumas economias saíram da recessão rumo à sustentabilidade e a Irlanda saiu do programa de assistência financeira. Contudo vários entraves permanecem, incluindo a fraca procura devido à desalavancagem dos sectores público e privado, a taxa de desemprego, o investimento fraco e as difíceis condições de acesso ao crédito que atrasam o investimento necessário à recuperação económica sustentada do crescimento e do emprego. As exportações das principais economias europeias foram penalizadas pela valorização do Euro

face às principais divisas internacionais, tendo valorizado 4,5% face ao dólar americano em 2013, para 1,38€/dólar. Também o preço do petróleo Brent manteve-se estável, em média, 108.6 dólares por barril, tendo registado uma ligeira diminuição cerca de 2.7% face a 2012.

Em 2013, a taxa de inflação média da zona euro diminuiu para 1.4%, muito abaixo dos 2.5% registados em 2012, situação para a qual contribuiu a descida significativa dos preços da energia. Por outro lado assistiu-se a um ligeiro aumento dos preços dos bens alimentares.

A taxa de desemprego diminuiu ligeiramente para os 12% no final de 2013 mantendo-se perto do máximo histórico, no entanto com fortes diferenças entre os estados membros, bem como entre os diferentes grupos etários, em especial entre os jovens onde regista 23.8%.

A austeridade e os processos de ajustamento das contas externas, a par com as altas taxas de desemprego na generalidade dos países membros, têm mantido a taxa de inflação média, em valores historicamente baixos. O BCE baixou a taxa de juro de referência para o mínimo histórico de 0,25% no final de 2013, com o objectivo de combater os riscos deflacionários da zona Euro e promover o tão necessário crescimento económico. Tornado a fazê-lo em Setembro de 2014 desta vez para os 0.05%.

As baixas taxas de inflação e de juro deverão potenciar o consumo privado, assim a zona Euro deverá crescer em 2014 e 2015, com variações positivas de 1.0% e 1.6%, respectivamente, no entanto com evoluções muito distintas entre os vários estados membros.

A economia portuguesa em 2013 manteve o contexto de consolidação orçamental, tendo contraído pelo 3.º ano consecutivo, em 1.4%. A implementação das medidas de austeridade acordadas com a *Troika*, (Comissão Europeia, Banco Central Europeu e FMI) para controlo do défice, levou Portugal a ser visto como um país intervencionado comprometido com o programa de ajustamento, o que possibilitou o controle e a diminui o risco do país. Tendo voltado ao mercado e colocando dívida de longo prazo pela primeira vez desde o resgate em 2011.

Para esta evolução positiva contribuiu significativamente a recuperação da procura interna reflectindo principalmente o comportamento do consumo privado e o bom desempenho das exportações (cresceram 6.4% e as importações 3.3% face ao período homólogo) principal factor de crescimento da economia portuguesa. O terceiro trimestre de 2013 revelou-se o segundo trimestre consecutivo de crescimento económico, saindo da recessão que já se verificava desde 2010, levando a uma melhoria das taxas exigidas pelos mercados internacionais ao país. Verificou-se ainda ao nível da banca portuguesa uma ligeira melhoria

das condições de financiamento, embora estas se mantenham ainda muito difíceis.

Em 2013, a taxa de inflação média anual foi de 0.4%, muito inferior aos 2.8% registados em 2012 e inferior à taxa da zona Euro em 1.0 ponto percentual. A taxa de desemprego anual de 2013 fixou-se em 15.3%, tendo diminuído para os 13,9% no segundo trimestre de 2014, permanecendo em níveis elevados todavia é o valor mais baixo desde 2011. A taxa de desemprego entre os mais jovens manteve-se estável nos 37.7%.

De referir ainda em Maio de 2014 o fim do programa de assistência financeira que marcou um período importante na evolução da economia portuguesa, durante o qual foram feitos progressos de carácter estrutural em várias áreas como forma de corrigir desequilíbrios macroeconómicos. Os chumbos do tribunal constitucional a três medidas do orçamento de estado de 2014 podem ter influencia directa sobre o défice e a meta de 4% acordada pelo governo com a *Troika* para 2014.

Os efeitos da crise vivida no Grupo Espírito Santo e da consequente queda do BES com todos os impactos que daí possam advir para a economia e para os agentes económicos, é um facto que vai marcar o panorama nacional em 2014. O BES para além de maior banco privado português encontrava-se presente em todos os sectores de actividade nacional e com actuação dispersa pelos mercados nacional e internacional.

4.2. Enquadramento Microeconómico (sector)

Em 2013 o crédito concedido pelo conjunto das instituições financeiras especializadas no mercado de crédito ao consumo alcançou um volume de crédito de 2.790 milhões de euros, representando um aumento de 18.9% em relação ao ano 2012.

No universo das entidades financeiras especializadas no mercado de crédito ao consumo, o financiamento automóvel mantém-se como o segmento com maior peso, com um total de crédito concedido em 2013 de 45%. O crédito lar e serviços apresenta um total de crédito concedido de cerca de 34%, o Crédito Pessoal um total de 19% e 2% outros produtos.

Direccionando o foco a actividade *core* e mais representativa deste mercado, no ano de 2013 o Banco Credibom voltou a liderar o *ranking* no segmento de financiamento automóvel ocupando o 1º lugar com 16.5% de quota de mercado, posição que manteve desde o início do ano, com 2.7 p.p. de distância do 2º lugar ocupado pelo Santander Consumer com 13.8% conforme podemos observar na Tabela 4.1. Em Julho de 2014 os 2 principais *players* do mercado mantém a posição no *ranking* do financiamento automóvel.

Tabela 4-1 – Financiamento de viaturas novas e usadas em Portugal

Instituição Financeira	Total de viaturas financiadas (em milhares de euros)					
	2012	2013	Δ%	2012	2013	Δ%
Credibom	201 809	205 347	2%	16.8%	16.5%	-0,3%
Santander Consumer	176 854	170 985	-3%	14.7%	13.8%	-1.0%
BNP Paribas PF	109 655	104 502	-5%	9.1%	8.4%	-0.7%
Banif Mais	76 485	103 469	35%	6.4%	8.3%	1,9%
Banque PSA Finance	129 959	103 192	-21%	10.8%	8.3%	-2.5%
Mercedes Benz Finance	84 323	97 053	15%	7.0%	7.8%	0.8%
Montepio Credito	70 644	88 927	26%	5.9%	7.2%	1.3%
Volkswagen Bank	653	69 274	10505%	0.1%	5.6%	5.5%
FGA Capital	67 736	66 181	-2%	5.6%	5.3%	-0.3%
BBVA CF	95 818	66 124	-31%	8.0%	5.3%	-2.7%
Outros	185 646	167 982	-10%	15.5%	13.5%	-2.0%

Fonte: Dados da ACAP

O ano de 2013 foi marcado pela saída do mercado do BPN Crédito, situação que condicionou positivamente o volume de financiamentos automóvel das restantes instituições, que logo se apressaram a absorver o espaço de mercado deixado pela saída de um concorrente.

O ano de 2013 foi para o sector automóvel o início da retoma com um crescimento de 11,7% em relação a 2012 para a qual muito contribuíram a renovação das frotas das *rent-a-cars*. Todavia, após quedas superiores a 30% nos dois anos anteriores, as vendas de veículos ligeiros de passageiros, aumentaram 11.1% em 2013 face a 2012, no entanto mantiveram-se em níveis particularmente baixos comparativamente com outros anos precedentes a 2012, conforme podemos observar na Tabela 4.2. Em 2014 as vendas de veículos automóveis ligeiros continuaram a crescer, desde o início do ano até Setembro registam um crescimento na ordem dos 37,6% face ao mesmo período do ano passado, reflectindo-se no aumento do mercado global de financiamento de viaturas novas na ordem dos 16%.

Tabela 4.2 – Número de viaturas novas vendidas em Portugal

Nº de Viaturas Vendidas / Tipo de Viatura	Unidades		Variação 2013/2012		Unidades		Variação 2013/2005	
	2012	2013	Qtd.	%	2005	2013	Qtd.	%
Ligeiros Passageiros	95 309	105 898	10 589	11.11%	206 488	105 898	-100 590	-48,71%
Comerciais Ligeiros	16 011	18 224	2 213	13.82%	66 638	18 224	-48 414	-72,65%
Total de Ligeiros	111 320	124 122	12 802	11.50%	273 126	124 122	-149 004	-54,56%
Outros Veículos	2 115	2 562	447	21.13%	5 344	2 562	-2 782	-52,06%
TOTAL	113 435	126 684	13 249	11.68%	278 470	126 684	-151 786	-54,51%

Fonte: Adaptado do Relatório e Contas 2013 do Banco Credibom

Dezembro de 2013 revelou-se o melhor mês em termos de financiamentos de viaturas usadas. Tendo o Banco Credibom encerrado o ano como líder de mercado destacado com 27% de quota neste segmento, ficando o Santander Consumer em 2º no *ranking* deste

segmento com 12.6% de quota de mercado, seguido em 3º pelo Banif Mais com 12.2% de quota de mercado, conforme podemos observar na Tabela 4.4.

Tabela 4.3 – Financiamento de viaturas usadas em Portugal

Instituição Financeira	Viaturas Automóveis Usados (em milhares de euros)					
	2012	2013	Δ%	2012	2013	Δ%
Credibom	171 913	175 851	2%	25.7%	27.0%	1.3%
Santander Consumer	75 614	82 025	8%	11.3%	12.6%	1.3%
Banif Mais	55 909	79 597	42%	8.4%	12.2%	3.9%
BNP Paribas PF	64 097	60 912	-5%	9.6%	9.4%	-0.2%
Banco Primus	66 845	57 025	-15%	10.0%	8.8%	-1.2%
BPN Credito	46 680	44 873	-4%	7.0%	6.9%	-0.1%
Montepio Credito	35 385	38 085	8%	5.3%	5.9%	0.6%
BBVA CF	42 296	28 364	-33%	6.3%	4.4%	-2.0%
Banque PSA Finance	38 655	19 978	-48%	5.8%	3.1%	-2.7%
Mercedes Benz Finance	18 930	16 743	-12%	2.8%	2.6%	-0.3%
Outros	51 475	47 281	-8%	7.7%	3.0%	-4.7%

Fonte: Dados da ACAP

Em 2014 e até Setembro o mercado de financiamento de viaturas usadas continuou a reflectir a subida do sector com um crescimento na ordem dos 17% face ao período homólogo.

4.3. Caracterização da Empresa

A empresa em estudo é denominada por Banco Credibom S.A. e encontra-se no mercado há 19 anos, exerce a sua actividade fundamentalmente na área do crédito ao consumo e tem como *core business* o financiamento de viaturas automóvel. Actualmente com sede em Porto Salvo no conselho de Oeiras e o Capital Social de 124.000.000€.

Os principais accionistas foram, desde a sua formação, o Banco Espírito Santo (com 60% do capital) e o Banco Sofinco (40%), instituição que integra o grupo Crédit Agricole. Desde Junho de 2004, o capital social do Credibom passou a ser integralmente detido pelo Crédit Agricole Consumer Finance.

Em Janeiro de 2005, adquiriu a sua concorrente Credilar, Sociedade Financeira do Grupo Millenniumbcp, reforçando por essa via o seu posicionamento no mercado do crédito ao consumo em Portugal.

O Banco Credibom desenvolve a sua actividade nas diferentes áreas do crédito ao consumo a particulares e empresas, com soluções de financiamento diferenciadas onde sobressaem quatro segmentos principais: Financiamento Automóvel que inclui as modalidades de Crédito Clássico, *ALD e Leasing*, Crédito Lar e Serviços, Crédito Pessoal e Cartões de Crédito. De forma complementar, disponibiliza ainda linhas de crédito para apoio à

actividade comercial dos seus parceiros, sobre a forma dos produtos de Adiantamento de Fundos por contractos futuros, Crédito Stock e a Conta Corrente.

Estrategicamente, posicionou-se desde o início na concessão de crédito através de uma rede de parcerias comerciais, nos segmentos automóvel, lar e através de grandes cadeias de distribuição, alargando mais tarde a sua área de actuação aos canais directos, especializados em soluções financeiras para clientes finais, onde tem vindo a reforçar a sua posição.

Com uma clara aposta num elevado nível de serviço, rapidez de decisão, flexibilidade, simplicidade de processos e gama alargada de produtos, o Banco Credibom tem vindo ao longo dos anos a consolidar a sua posição nestas áreas de negócio, apresentando um crescimento sustentado dos seus activos e resultados.

Depois de mais de uma década de crescimento exponencial alcançando resultados bastantes satisfatórios, 2009 trouxe consigo um contexto particularmente difícil não só a nível Nacional como também da Europa e do Mundo, o sector da banca em Portugal acompanhou a deterioração da situação económica das famílias, o aumento do risco e do número de pessoas que não podiam pagar os seus empréstimos. A concessão de crédito ao consumo caiu 26% em 2009 e 12% em 2010 o que colocou a empresa numa situação difícil e com uma estrutura sobredimensionada. Tendo registado o seu pior Resultado Líquido de sempre no exercício de 2010, -27,6 M€, a reestruturação mostrou-se a solução como forma de redimensionar a empresa à actual dimensão da actividade e do negócio.

O Ano 2011 revelou-se ainda negativo ao nível de resultado, todavia 2012 e 2013 esta tendência foi invertida, tendo a empresa conseguido gerar resultados bastante positivos que possibilitaram remunerar o seu accionista, como se pode observar na Tabela 4.5.

Tabela 4-4 - Indicadores económico-financeiros

Milhares de euros	09_2014	2013	2012	2011
Total do Activo	1 182 692	1 040 021	1 125 797	1 300 036
Capital Próprio	170 090	150 449	143 469	130 766
Resultado Líquido	21 910	19 641	14 641	-3 835
Montante de Crédito Concedido	231 032	264 024	260 523	448 939

Fonte: Própria

De referir que no final do 3º trimestre de 2014 os resultados apresentam-se já muito positivo 21,9 M€, o que perspectiva à data de fecho do corrente exercício um ano excepcional. Todavia, a concessão de crédito permanecer ainda em valores muito abaixo dos registados nos anos que antecederam a actual crise, sendo espectável que alcance os 320 M€ o que

representa uma subida de 17,5% face ao ano de 2013 e conseqüentemente permite antever um crescimento da margem financeira e dos resultados no médio prazo.

O quadro de pessoal é composto por 334 colaboradores com idades compreendidas entre os 24 e os 58 anos, sendo a média de idades de 38 anos. A distribuição por género apresenta-se bastante equilibrada, 55% do sexo masculino e 45% do sexo feminino. No final de 2013 a antiguidade média dos colaboradores no Banco Credibom é de 9 anos de serviço.

No que respeita às habilitações literárias, 46% dos colaboradores completaram estudos ao nível do ensino superior, onde se incluem licenciatura e mestrado, 50% possuem um grau de ensino equivalente ao 12º ano e apenas 4% têm habilitações iguais ou inferiores ao 11º ano de escolaridade.

4.4. Apresentação dos Resultados

Apresento em seguida os dados recolhidos por meio das entrevistas realizadas com vista a responder às quatro questões de investigação. As entrevistas foram realizadas nas instalações da empresa entre os dias 26 e 31 de Outubro de 2014, a cinco colaboradores do Banco Credibom de diferentes áreas da organização, com diferentes funções e responsabilidades. As entrevistas foram individuais e tiveram a duração aproximada entre 50 minutos a uma hora. Para a análise dos conteúdos durante as entrevistas procedeu-se ao registo de notas do que ia sendo dito pelos entrevistados.

O universo desta pesquisa compreende: um elemento da Comissão Executiva, de 42 anos, Licenciado em Gestão de Empresas e que trabalha na empresa há 4 anos. Um Director Responsável por uma área Técnica da empresa, de 38 anos, Licenciado em Auditoria que se encontra na empresa há 10 anos. Um Técnico Comercial, de 37 anos, que tem o 12º ano e que trabalha na empresa há 11 anos. Uma Analista de Crédito, de 35 anos, que tem o 12º ano e que trabalha na empresa há 9 anos. Um Técnico de Controlo de Risco, de 44 anos, licenciado em Economia e que trabalha na empresa há 16 anos.

A realização da entrevista é sempre acompanhada de uma breve apresentação do tema e do trabalho que pretendo realizar, e que a mesma se insere no âmbito de uma dissertação de Mestrado subordinada ao tema da GC e da Inovação como fonte de vantagem competitiva. Em seguida apresentam-se as respostas dadas pelos entrevistados às 14 questões.

1) A primeira pergunta realizada aos entrevistados questionou o seu contributo para a criação e partilha de conhecimento na organização, todos foram unânimes em afirmar que

contribuíam para a criação e partilha de conhecimento na organização. Todos eles apontaram o trabalho em equipa como a forma mais notória de criar e partilhar conhecimento, nas palavras do Técnico de Controlo de Risco «no dia-a-dia de quem trabalha em equipa é sempre necessário partilhar a experiencia e o conhecimento para simplificar o trabalho de todo», tendo acrescentado ainda que contribui para melhorar e desenvolver ferramentas de trabalho de *IT* com base no seu conhecimento pessoal da actividade, tanto o elemento da Comissão Executiva como o Director também afirmaram dar o seu contributo para o desenvolvimento de ferramentas de *IT*, ambos dão ainda o seu contributo através da sua participação em comités, da coordenação de equipas, no desenvolvimento de normativos, na definição de processos e tomada de decisão.

Todos os entrevistados com funções não directivas, afirmaram ainda dar o seu contributo em grupos de trabalho, equipas de desenvolvimento de projectos, diariamente quando solicitado por colegas da própria equipa ou de outras direcções e ao dar formação *on-the-job*. O elemento da área comercial realça ainda o facto de contribuir com informação do exterior sobre determinada situação, parceiro, cliente ou concorrente, nas suas palavras «eu ando na rua, vejo e falo com as pessoas, tenho uma percepção diferente da actividade de quem passa aqui o dia todo no escritório».

2) No seguimento da questão anterior questionou-se os entrevistados sobre a sua disponibilidade para partilhar o conhecimento que adquirem e se alguma vez sentiram resistência à partilha de conhecimento quando solicitado e por parte de quem.

Todos manifestaram a sua disponibilidade incondicional para partilhar o que sabem e ajudarem na resolução de problemas sempre que necessário, tendo o elemento da Comissão Executiva realçado que «a confiança, lealdade e o trabalho em equipa, fazem parte da cultura da empresa e fazem também parte da estratégia de diferenciação que a empresa assume face à concorrência e que queremos manter nas relações com clientes, parceiros e colaboradores». Todavia, à excepção do elemento da Comissão Executiva todos afirmaram já ter sentido resistência à partilha de conhecimento por parte de alguém na organização. No entanto também este diz que valida com frequência informações fornecidas pelas diversas áreas da empresa como forma de salvaguardar alguns conflitos de interesses que possam existir.

Por sua vez o Director entrevistado referiu que sendo responsável por uma área de supervisão e controlo existe informação que lhe é omitida pelas diferentes direcções, e por isso é que realiza controlos, mas na grande maioria dos casos toda a empresa colabora e responde de forma positiva quando lhe é pedido o seu contributo.

O Técnico Comercial por seu lado é o que mais afirma sentir restrições à partilha de conhecimento e que por vezes perde negócios para a concorrência por falta de comunicação entre as áreas da empresa, tendo nomeado concretamente a análise de crédito, o financiamento e o risco. Nas suas palavras «às vezes parece que trabalhamos para empresas diferentes, somos nós que trazemos o negócio e em nada somos facilitados, temos de ser nós a fazer tudo [...] parece que existe uma desorganização ou uma falta de querer resolver os problemas que só dificulta quem anda na rua». Por outro lado este afirma estar disponível para partilhar conhecimento sempre que necessário e que o faz com gosto sempre que lhe é solicitado, todavia em relação à própria actividade comercial afirma que «às vezes não podemos dizer tudo, se não, não fazemos nenhum negócio [...] mas não engano ninguém [...] mas há quem o faça».

A observação participativa que faço desta situação, é de que salvo raras excepções as referidas áreas colaboram entre si e mesmo a área comercial também colabora com as restantes áreas da empresa, contudo existe uma barreira necessária entre o negócio que entra e o risco que a empresa pretende assumir o que gera por vezes algumas tensões e descontentamentos (maioritariamente por parte da área comercial) uma vez que estes têm uma componente variável do seu vencimento (prémios trimestrais) directamente indexada ao cumprimento integral dos seus objectivos.

Também a Analista de Crédito afirma já ter notado resistência à partilha de conhecimento por parte de elementos da própria equipa, diz que existe rivalidade entre colegas ou grupos de colegas e que estes guardam para si o que sabem como forma de se valorizarem num ambiente muito competitivo. Acrescenta que «esta situação sempre existiu mas que piorou depois da reestruturação da empresa» em 2010.

Da mesma forma, o Técnico de Controlo de Risco também afirmou já ter sentido resistência à transmissão de conhecimento, nunca dentro da sua equipa mas de outras direcções, principalmente da Direcção Comercial uma vez que operam em áreas opostas, todavia nada para além do que possa ser esperado da normal actividade do Banco, nas suas palavras «é para isso que cá estamos, e temos que saber viver com isso».

3) Em seguida, os entrevistados foram questionados sobre as equipas de trabalho, qual a sua opinião, relativamente ao contributo destes para a construção do saber colectivo através da partilha de conhecimento entre pessoas de diferentes áreas da organização?

Todos os entrevistados reconhecem mais-valias resultantes da utilização de equipas de trabalho, não só ao nível da partilha de conhecimento como ganhos de eficiência e de tempo.

O elemento da Comissão Executiva afirmou que «seria quase impossível desenvolver e terminar um projecto de *IT* sem formar uma equipa de projecto com os elementos e as competências necessárias para atingir os objectivos», «duas cabeças pensam melhor que uma e várias ainda podem pensar melhor [...] pessoas diferentes pensam de forma diferente e resolvem os problemas com soluções diferentes».

Também o Director entrevistado classificou as equipas de trabalho como fundamentais para o desenvolvimento da organização. À semelhança dos restantes 3 entrevistados ainda não referenciados evidenciaram a maior fiabilidade das decisões, suportadas nas pessoas com maior conhecimento de causa, a simplificação de tarefas e ganhos ao nível de tempo e de custos. Lembrou ainda que aquando da mudança de instalações (há ano e meio) foi considerado o aumento significativo do número de salas de reuniões, como forma de aumentar e facilitar as equipas de trabalho que nas antigas instalações se debatiam com problema de falta de salas ou ocupadas.

4) A pergunta seguinte pede aos entrevistados para enumerem os meios de obtenção, divulgação e armazenamento de conhecimento da organização.

Como forma de obtenção de conhecimento foi referido por todos os entrevistados a formação quer interna (*e-learnig* e *on-the-job*) quer externa, também a aprendizagem com os grupos e equipas de trabalho. Tanto o Director como o Técnico de Controlo de Risco mencionam a informação transmitida entre colaboradores nas reuniões de trabalho bem como recurso a consultores externos (*KPMG* e *PWC*) e a empresas de informação de mercado (*D&B*, *ASFAC*, *BP*) por seu lado o Técnico de Controlo de Risco realçou o facto de a organização ter aprendido muito com os erros que cometeu no passado. O elemento da Comissão Executiva evidencia a obtenção de conhecimento através do accionista Francês, da troca de informação e experiencias através de videoconferência e teleconferência, tendo afirmando que «trocamos ideias e questionamos a forma como actuam em determinada situação ou como é que resolvem determinado problema ou como é que as outras filiais do grupo fazem em determinadas situações». Fez ainda referência à existência de um canal de sugestões onde os colaboradores podem dar as suas ideias de melhorias ao nível do negócio ou que possam representar poupanças e redução de custos.

A Analista de Crédito refere ainda a obtenção de informação relevante à actividade através de pesquisa na internet e nas redes sociais e contactos telefónicos com o exterior. O Técnico Comercial realça a obtenção de informação no terreno, através do contacto e da fala com os parceiros e com os clientes, bem como através de contactos informais efectuados com

colaboradores de outras instituições, este último meio foi igualmente referenciado pela Analista de Crédito.

Os meios de partilha de conhecimento mencionados pelos entrevistados e partindo da opinião geral para a particular, a quase totalidade dos entrevistados referiu os *sharepoints*, as pastas de partilha na rede entre direcções, os *e-mails* (corporativos e informais), os contactos telefónicas e a formação interna (*e-learning* e *on-the-job*), muito referenciada também a mensagem mensal do presidente com o ponto de situação da empresa, as linhas orientadoras e a evolução dos projectos em curso. A *newsletter* que todos os colaboradores recebem diariamente com o que demais importante acontece ao nível da actividade do grupo Credit Agricol e no mundo. Foi ainda enumerado por todos o portal de *intranet* com notícias, projectos, informação de resultados, do sector e dos concorrentes, campanhas, informação institucional, normas, regulamentos e ordens de serviço.

O elemento da Comissão Executiva foi o único a mencionar a imagem de marca e a cultura da empresa como forma de aprendizagem «a organização comunicam e passa uma mensagem aos seus colaboradores, através da colocação de pósteres, *merchandising*, *design* e aparência das próprias instalações [...] através dos pensamentos e citações nos corredores e salas de reunião». Referiu ainda algumas ferramentas internas de resolução de problemas e de contacto com especialistas como é o caso do *Helpdesk* e do *Salesforce*, este último com o objectivo de aumentar a comunicação interna entre as áreas da empresa. Por fim mencionou ainda os eventos organizados pela empresa onde os colaboradores podem socializar e estreitar laços e onde a empresa é o tema em comum. Ambos os entrevistados que exercem cargos de Direcção mencionaram a informação transmitida entre colaboradores nas reuniões de trabalho e nos comités.

A Analista de Crédito acrescentou a este vasto leque de meios de partilha de conhecimento um *chat* interno onde qualquer colaborador através de mensagem escrita pode contactar outro desde que este se encontre disponível, quer por motivos pessoais ou profissionais.

Os meios de armazenamento de conhecimento existentes na organização também reuniram alguma unanimidade entre os entrevistados, os quais referem as *drives* departamentais partilhadas e os aplicativos *sharepoints* de gestão de conteúdos.

O Director entrevistado acrescenta ainda que ao nível da informação referente a clientes e contractos de crédito, esta encontra-se centralizada numa base de dados e todos os documentação encontram-se digitalizados e acessíveis anexados aos contractos. Cumprindo todos os requisitos a este nível impostos pelo Banco de Portugal.

5) Com vista a responder à segunda questão de investigação, começou por se perguntar aos entrevistados se identificam preocupação por parte da gestão da empresa em garantir a partilha do conhecimento técnico entre os seus colaboradores? E de que forma a empresa incentiva essa partilha.

As respostas obtidas dos cinco entrevistados também reuniram consenso ao reconhecer a existência dessa preocupação por parte da gestão e mencionam a formação como o método mais utilizado para a partilha de conhecimentos técnicos.

O elemento da Comissão Executiva referiu que «a proactividade é a imagem da nossa empresa, o diálogo, a confiança e a flexibilidade e é essa a imagem que queremos passar cá dentro, mas também para o exterior, para o mercado. Todas as decisões que tomamos são suportadas por evidências, com o máximo de informação e a mais actualizada possível», sendo assim esperado que toda a empresa siga o exemplo dado pela administração.

Ainda nas suas palavras importa referir que «valorizamos os nossos recursos humanos, pedimos a sua opinião, incentivamos a proactividade e a participação activa dos colaboradores através das equipas de projecto e estimulamos a participação em formações», tendo dado como exemplo o facto de o Credibom ser uma empresa bilingue, com aulas de inglês pagas pela empresa e leccionadas nas instalações e que muitos colaboradores simplesmente não aproveitam e faltam. Também as parcerias com empresas do mercado, as equipas de consultores externos e *data warehouses* permanentemente a colaborar com a empresa e na empresa.

O Director entrevistado aponta ainda o conhecimento transmitido directamente entre os membros das equipas referindo que «o próprio trabalho em equipa é uma forma de incentivo a partilha de conhecimento entre as pessoas e os grupos», mencionou ainda que a recente mudança de instalações teve em conta o facto de possibilitar alojar toda a estrutura da empresa num único piso, o que facilita o fluxo de informação e a comunicação entre as diferentes áreas. Deu ainda o exemplo da rotatividade de funções e a definição de colaboradores como *backups* em caso de contingência.

O Técnico Comercial fez referência às reuniões periódicas realizadas pela direcção comercial para analisar os resultados, traçar linhas de actuação e dar formação.

Importa ainda evidenciar a resposta dada pela Analista de Crédito que referiu que «cada pessoa que entra na empresa tem um período de formação de cerca de 3 semanas onde passa por todas as áreas da empresa, para conhecer as pessoas e saber o que fazem, antes de ter

formação propriamente dita na função que vai desempenhar», cada área explica o que faz e mostra como faz ao novo colaborador.

O Técnico de Controlo de Risco refere igualmente a formação como exemplo, mas especificamente a formação ministrada internamente através da plataforma de *e-learning* onde é apresentada informação sobre novos conteúdos e os colaboradores são convidados a fazer um pequeno teste sobre essas matérias. Fez notar ainda as ordens de serviço e o código de conduta.

6) Questionou-se de seguida a cada entrevistado se existia da sua parte incentivo à partilhar do conhecimento e se o fazem habitualmente?

Todos responderam afirmativamente à questão, deixando bem claro que se encontram motivados a partilhar o conhecimento e a sua experiência e que o fazem diariamente, tendo cada um dos entrevistados mencionando actividades relacionadas com a sua área de actuação. Tanto o elemento da Comissão Executiva como o Director afirmam fazê-lo diariamente tanto em reuniões de direcção como através da coordenação das suas equipas. O Técnico Comercial afirma contribuir com informações recolhida na rua, sobre a concorrência, clientes ou parceiros.

A Analista de Crédito diz contribuir com a sua opinião na decisão de propostas de crédito quando solicitada por analistas juniores. Também o Técnico de Controlo de Risco afirmou contribuir com o seu *know-how* sobre risco operacional matéria onde é especialista, na elaboração de *reports* e apresentações para comités, colaborando também como o grupo de trabalho na direcção onde exerce funções e na equipa de projecto *IT* onde também está envolvido.

7) No seguimento da questão anterior perguntou-se ainda se a empresa recompensa aqueles que partilham o que sabem e como?

Verifica-se novamente uma resposta conclusiva e unânime dos entrevistados, para eles a empresa recompensa quem partilha o que sabe, tendo entre eles, enumeram formas diferentes de recompensa que passo a citar, todavia as promoções e os prémios foram enumerados por todos.

O membro da Comissão Executiva na sua resposta diz que a empresa recompensa as pessoas que se destacam, demonstrando ter mais conhecimento, mais experiência, mais proactivas, sendo mais capazes de liderar e de partilharem aquilo que sabem com os restantes colaboradores. São normalmente chamados para desenvolver e chefiar novos projectos.

Também o Director entrevistado afirma que quem demonstra ter mais conhecimento é valorizado para realizar tarefas de coordenação e chefia, com mais autonomia de actuação, ou para funções de controlo.

Da mesma forma também o Técnico de Controlo de Risco afirma que a empresa reconhece o bom desempenho e premeia monetariamente e com promoções, mas também delegando mais responsabilidades e exigindo mais dessas pessoas.

Todos os entrevistados mencionaram ainda o prémio de desempenho anual onde entre outros factores é também avaliado o conhecimento, a qualidade de trabalho e ajuda à equipa.

A Analista de Crédito mencionou o prémio reconhecimento onde trimestralmente um colaborador de cada equipa é eleito pelos colegas de direcção em função de vários critérios entre eles a partilha do conhecimento com os colegas.

8) Em seguida perguntou-se se a empresa organiza eventos informais de lazer, e se falam de trabalho nessas alturas?

Mencionados como poucos mas bons, os inquiridos afirmam que falam maioritariamente de trabalho nos momentos de lazer organizados pela empresa.

O elemento da Comissão Executiva refere a existência de vários eventos convívio por ano «com o objectivo dos colaboradores poderem relacionar-se e conhecerem-se melhor [...] e que isso depois se reflecta na relação de trabalho». O Director entrevistado mencionou o grupo desportivo e os jogos de futebol organizados «onde as pessoas acabam sempre por ter a empresa como tema de conversa em comum», mencionou ainda o evento de natal que normalmente mobiliza todos os colaboradores por um fim-de-semana completo.

Para além dos eventos convívio já referidos com actividades radicais, jogos e jantares, os restantes 3 entrevistados mencionam as próprias copas, como ponto de encontro ocasional e onde os colaboradores passam algum do seu tempo livre, a tomar café e as suas refeições, onde comentam as notícias da actualidade que assistem através da televisão e onde aproveitam para resolver algum assunto de trabalho pendente com um colega de outra direcção.

9) Com o objectivo de responder à terceira questão de investigação, começou por se questionar se o Credibom conhece os seus clientes, fornecedores e concorrentes sabe o que pensam e como agem no mercado e aplica esse conhecimento na tomada de decisão e na forma como actua no mercado?

O membro da Comissão Executiva afirma que a liderança de mercado que o Credibom apresenta hoje, é fruto da experiência acumulada e do conhecimento que a empresa tem do mercado, da sua dinâmica de funcionamento, das necessidades dos clientes e dos parceiros e da actuação dos seus concorrentes.

Na sua resposta refere que o Banco observa de forma contínua o comportamento do mercado através pesquisas junto dos seus parceiros de negócio, recorrendo a bases de dados internas e externas, ao BP e de relevância acrescida os indicadores e dados do sector fornecidos mensalmente pela ASFAC, onde cada associado contribui com os seus números, recebendo em troca a posição agregada do mercado, incluindo *rankings*, volumes financiados e quotas de mercados. Esta informação é tratada pelo departamento de Marketing que recolhe a informação e analisa o mercado, vê o que é que a concorrência andou a fazer e prepara novos produtos, de valor acrescido que vão de encontro às necessidades dos nossos clientes e parceiros, acrescentou ainda que são realizados desenvolvimentos *IT* para responder a necessidades específicas de alguns parceiros de negócios (grandes grupos).

Com o mesmo sentimento, o Director entrevistado refere «os clientes são a nossa razão de existir [...] e o conhecimento que temos do mercado e a experiência são a chave do nosso sucesso e mais-valia face à concorrência, conhecemos profundamente a forma como o mercado automóvel funciona em Portugal, os concorrentes, parceiros e os clientes.»

Os restantes três entrevistados também reconhecem o conhecimento que a empresa tem do mercado dos clientes e dos parceiros. O Técnico de Controlo de Risco refere que «avaliamos a qualidade de todos os clientes, fornecedores e parceiros e de negócio...verificamos a fiabilidade da informação fornecida, a saúde financeira e a sua idoneidade no mercado e incidentes».

O Técnico Comercial é da mesma opinião porém apresenta uma perspectiva diferente, o conhecimento do mercado que este refere, vem da relação pessoal do dia-a-dia com os clientes e parceiros, nas suas palavras «conseguimos saber quando é que um parceiro está com problemas, quando têm dificuldades e até o porquê, se fazem uma boa gestão dos seus negócios, se são organizados, qual é a taxa que o nosso concorrente lhe faz [...] muitos de nós até já trabalhamos na concorrência, temos lá contactos e conhecidos [...]». Mencionou ainda as viagens organizadas pelo Credibom para os melhores parceiros onde os comerciais tem oportunidade para relacionar-se e conhecer melhor os parceiros de negócio.

A Analista de Crédito insere a sua resposta na temática do conhecimento do cliente na aprovação de propostas, referindo que o perfil de cliente Credibom é sobejamente conhecido

pela empresa, todos os clientes são avaliados ao nível de risco de crédito sendo realizado um despiste de incidentes através da consulta de bases de dados, também a qualidade do parceiro de negócio é considerado na aprovação de financiamentos.

10) Em seguida perguntou-se aos entrevistados se achavam que a gestão da empresa valoriza e explora o conhecimento dos seus colaboradores e como?

Já muito foi dito nas respostas anteriores sobre este assunto, todavia adicionalmente à informação anteriormente recolhida tanto o elemento da Comissão Executiva como o Director entrevistados reconhecem a importância dada pela organização ao conhecimento dos seus colaboradores. A gestão toma decisões com base na informação e conhecimento das chefias, são os que possuem mais conhecimento e são ouvidos na tomada de decisão, são elaboradas estratégias, definidos objectivos, previsões e orçamentos com base nas suas expectativas. Ambos lembraram ainda o prémio reconhecimento onde trimestralmente um colaborador de cada equipa é eleito pelos restantes colegas de direcção em função de vários critérios entre eles o conhecimento e a ajuda.

O Director referiu ainda que a empresa valoriza preferencialmente o recrutamento interno procurando adaptar as competências à função, este lembrou ainda a formação externa dada aos colaboradores como forma de valorizar não só o colaborador como de adquirir conhecimento para aplicar internamente, facto igualmente mencionada pelo Técnico de Controlo de Risco. Este último fez ainda referência à estrutura das equipas com *backups*, a rotatividade de funções e de tarefas como forma de gerar polivalência, existem sempre 2 pessoas capazes de desempenhar a mesma tarefa. A nível pessoal deu como exemplo a valorização do seu conhecimento através das suas propostas para melhorias no sistema informático.

A Analista de Crédito acrescentou que a organização «valoriza as pessoas que têm mais conhecimento colocando-as em funções de maior responsabilidade, com mais poderes de decisão e controlo, e melhor pagas».

11) Na sequência da questão anterior perguntou-se aos colaboradores se têm autonomia para exporem as suas ideias nos processos da empresa?

A totalidade dos entrevistados foram unânimes em responder que sim, têm liberdade para expor as suas ideias e sugestões sem restrições e sentem-se até incentivados a fazê-lo.

Na sua resposta a Analista de Crédito divergiu em parte dos restantes entrevistados, ao dizer que sim tem autonomia para expor as suas ideias, é-lhe solicitada opinião, no entanto poucas vezes é considerada o que a desmotiva de o fazer.

Todos os outros entrevistados deixaram bem clara a sua opinião, afirmando que expõe as suas ideias e os seus pontos de vista e que por vezes isso suscita discussões entre os vários elementos dos grupos de trabalho. Apoderando-me das palavras referidas na resposta do Técnico de Controlo de Risco «o debate de ideias resulta da actividade e acontece diariamente na resolver de problemas, quer com os colegas ou como as chefia». O elemento da Comissão Executiva lembrou a existência de um canal através do qual os colaboradores podem dar o seu contributo, sugestões, novas ideias, melhorias que tragam poupanças ou redução de custos.

12) Questionou-se em seguida os entrevistados sobre se a Gestão do Conhecimento e os grupos de trabalho constituem uma vantagem competitiva para o Credibom?

Na opinião do grupo entrevistado não houve qualquer dúvida em concordar com as vantagens resultantes da Gestão do Conhecimento e dos grupos de trabalho. O elemento da Comissão Executiva refere que o mercado do crédito ao consumo é um mercado muito competitivo e todos os *players* sabem o que os outros andam a fazer. Opinião compartilhada pela generalidade dos entrevistados, ainda nas palavras do mesmo entrevistado «se eu hoje lanço uma taxa para o mercado, amanhã vou ver um anúncio a oferecer o mesmo com uma taxa uma décima a baixo, é preciso estar um passo à frente da concorrência, e aí é que entra a experiência e o conhecimento das pessoas, é preciso ser mais eficiente, conhecer melhor o mercado do que os concorrentes e é nisso que somos bons... sem dúvida que se trata de uma vantagem competitiva».

Em relação aos grupos de trabalho e como já referido anteriormente, permitem uma economia de esforço e de tempo com melhores resultados, citando o elemento da Comissão Executiva «precisamos contar com o apoio destas equipas, são fundamentais para desenvolver qualquer projecto dentro da empresa e são elas que desenvolvem os processos que nos dão vantagem face ao mercado».

Os demais entrevistados referiram ainda em relação aos grupos de trabalho, a oportunidade de aprendizagem e as vantagens decorrentes da diversidade e confronto de ideias que conduzem a mais e melhores resultados. O Técnico Comercial foi o único a apontar uma desvantagem à utilização de grupos de trabalho, ao referir que a organização tem muitas reuniões e que com isso se perde tempo de trabalho efectivo.

13) Pediu-se em seguida aos entrevistados para quantificar ganhos de produtividade, eficiência ou de valor, resultantes da Gestão do Conhecimento e dos grupos de trabalho?

O elemento da Comissão Executiva referiu que «a gestão do conhecimento possibilita otimizar os nossos recursos, aumentar a produtividade e a qualidade, e prestar um melhor serviço ao cliente, como consequência todos estes ganhos acabam por se reflectir no lucro e na competitividade da empresa». Relativamente aos grupos de trabalho, ao auxiliarem a partilha de conhecimento entre os colaboradores diminuem os custos com formação e a necessidade de contratação de entidades externas ao possibilitar desenvolver alguns projectos internamente sem recurso a consultores externos.

Alguns destes ganhos foram sendo repetidamente mencionados pelos restantes entrevistados, como a redução de custos, o aumento da rapidez de resposta ao mercado e melhores decisões. Também o Director entrevistado mencionou os ganhos de produtividade, o aumento de eficiência, a redução de custos, o aumento da capacidade de inovar e da competitividade «em suma fazer mais e melhor com os mesmos custos». Acrescentou ainda que a partilha de conhecimento beneficia a rotatividade de postos de trabalho e mitiga planos de contingência na ausência de colaboradores.

Na sua resposta a Analista de Crédito fez ainda notar a necessidade de um menor número de pessoas para realizar as mesmas tarefas.

14) Na última questão foi perguntado se consideram o conhecimento uma mais-valia que explica a posição de líder de mercado? Porquê?

Esta terá sido a questão que reuniu maior consenso e convicção nas respostas dos entrevistados, todos foram de opinião que o conhecimento do mercado e a experiência são os responsáveis pelo sucesso alcançado e pela liderança de mercado.

Para o membro da Comissão executiva «o conhecimento e a experiência das pessoas é o que torna a empresa mais ou menos produtiva e competitiva e no nosso caso são as pessoas, o seu conhecimento e a rapidez de resposta, os grandes responsáveis pelo nosso sucesso», tendo referido ainda no decurso da sua resposta que o *core business* da empresa é o financiamento de viaturas usadas por ser o que a empresa sabe fazer bem.

Na opinião do Director entrevistado «sem dúvida, quanto melhor conhecermos os nossos parceiros e os nossos clientes o nosso negócio, melhor vamos ser, e no nosso caso o conhecimento do mercado, dos concorrentes, clientes e parceiros é o que nos permite fazer melhor do que a concorrência e estar sempre na linha da frente».

Também o Técnico de Controlo de Risco aponta o conhecimento como o responsável pela liderança de mercado e permanente crescimento e mudança na organização «é uma empresa em constante mudança, sempre com novos projectos de *IT*, tentando chegar mais longe, adaptando-se às alterações do mercado automóvel, à sazonalidade das vendas, sempre aperfeiçoando a oferta de produtos de acordo com as solicitações dos clientes, [tendo dado o exemplo das *rent-a-cars*], por forma a oferecer melhores soluções do que a concorrência.

Os demais entrevistados, o Técnico Comercial e a Analista de Crédito para além de corroborarem da opinião dos restantes, apontam ainda como resultado do conhecimento, a eficiência de processos operacionais e a rapidez de resposta aos pedidos de crédito [muito importante neste mercado] como justificativo para a liderança de mercado por parte da empresa.

4.5. Resposta às Questões de Investigação e Discussão dos Resultados

Com as respostas obtidas e os dados recolhidos ao longo destas 14 questões, tendo os entrevistados demonstrado uma grande consensualidade nas suas opiniões o que reveste os conteúdos obtidos e as conclusões de uma maior segurança.

a) Como é que o conhecimento e a inovação são geridos dentro da organização?

A organização em estudo valoriza e explora o capital humano dos seus colaboradores utilizando o seu conhecimento como potencial inovador. À semelhança do que Druker (2003) descreve, organizações que gerem o conhecimento, tirando partido do seu uso, valorizando os detentores deste capital intelectual, a criatividade e a aprendizagem colectiva, como forma de gerar vantagens competitivas e responder aos novos desafios do actual contexto de negócios globalizado. Também Sousa (2000) evidenciava a capacidade intelectual dos colaboradores como um factor determinante do sucesso e eficiência das organizações.

Esta organização cultiva valores como a confiança, lealdade, ética e trabalho em equipa como parte integrante da sua cultura e da sua estratégia de diferenciação que a empresa assume no mercado. Exemplo que parte da gestão, motivando e incentivando os colaboradores a terem comportamento proactivos e a partilharem o conhecimento que adquirem. Vários autores apontam a cultura como um elemento determinante na Gestão do

Conhecimento para Bontis e Choo (2002), Loureiro (2003), Sousa (2000) e Serrano e Fialho é fundamental que a organização no seu todo se converta a uma verdadeira cultura do conhecimento, tendo como principal desafio e estímulo de uma cultura de pró-actividade, aprendizagem e produção de novo conhecimento, bem como da sua gestão e partilha dentro da organização.

Trata-se de uma organização que apresenta uma estrutura horizontal, com poucos níveis hierárquicos e instalações que favorecem o fluxo de informação, pensadas de modo a facilitar os grupos de trabalho. Também Drucker (2003) descreve a organização baseada na informação e no conhecimento através de um modelo organizacional onde as hierarquias se anulam, permitindo um maior fluxo de informação, menos burocráticas, mais participativas, grupais, descentralizadas e flexíveis.

Sem dúvida que estamos diante de uma organização que promove a criação e partilha de conhecimento, que aprende, não só internamente mas também com o exterior, através da formação, de normas e procedimentos, de equipas e grupos de trabalho, através do recurso a consultores externos e do accionista, de serviços de informações de mercado, da internet, contactos informais, da observação no terreno e contacto com parceiros e clientes.

Em harmonia com Serrano e Fialho (2005) podemos assim dizer que estamos perante uma organizações do conhecimento, que é como estes autores denominam as empresas que se preocupam com a aprendizagem e a formação dos seus colaboradores, que reconhecem a importância do conhecimento e dos seus detentores, levando-as a desenvolver sistemas de aprendizagem, armazenamento e partilha do conhecimento por todos utilizadores que dele possam necessitar.

Os grupos e equipas de trabalho e desenvolvimento de projectos que são uma constante na actividade diária desta organização, são apontados por Sousa (2000), Loureiro (2003), Maia (2011) e Almeida (2007) como uma das melhores formas de promover e dinamizar o conhecimento nas organizações. A constituição de grupos pluridisciplinares para resolver problemas, permite o confronto criativo de ideias e opiniões, o auxílio mútuo e à fusão dos conhecimentos de cada um dos indivíduos, valorizando o resultado dos trabalhos fruto das sinergias combinadas dos seus elementos.

Por seu lado, Neves (2003) e Loureiro (2003) afirmam que estes promovem ainda a transformação do saber tácito individual em colectivo passível de ser transferido entre todos os colaboradores da organização. O conhecimento humano cria-se e expande-se através de interacções sociais entre o conhecimento tácito e explícito, segundo Nonaka e Takeuchi

(1995) que descrevem o conhecimento tácito como altamente pessoal, difícil de transmitir e partilhar com outras pessoas através da escrita ou da fala. Neste sentido os grupos de trabalho são realmente uma fonte de conversão de conhecimento.

A partilha de conhecimento na organização faz-se através de *sharepoints*, pastas de partilha na rede, *e-mails* corporativos e informais, contactos telefónicos, formação (*e-learning* e *on-the-job*) e externa, equipas de projecto, reuniões, através da mensagem mensal do presidente com o ponto de situação da empresa, *newsletters*, ferramentas internas de contacto com especialistas, *chat* interno, eventos informais organizados pela empresa, encontros nas copas em períodos lazer e do portal *intranet* com notícias, projectos, informação de resultados, do sector e dos concorrentes, campanhas, informação institucional, normas, regulamentos e ordens de serviço.

Quanto ao armazenamento a organização utiliza as *drives* departamentais partilhadas, os aplicativos *sharepoints* de gestão de conteúdos, e a base dados de clientes.

b) Como é que a organização promove um ambiente de trabalho no qual os colaboradores são incentivados a pensar e a aplicar proactivamente a sua criatividade na solução de problemas e na melhoria contínua?

Estamos perante uma organização que aplica na prática a Gestão do Conhecimento e que fomenta uma cultura da aprendizagem, da formação e da partilha de conhecimento. Através da adopção de políticas e procedimentos que estimulam a iniciativa, a criatividade e as novas ideias, a agregação de valor aos processos e produtos por parte dos colaboradores, a partilha do conhecimento individual por forma a produzir conhecimento organizacional, a delegação de poderes e o processo decisório participativo, com equipas multidisciplinares, preocupando-se com o que sabe e com o que precisa de saber. Trata-se de uma organização que considera o capital intelectual como um activo de gestão da organização.

Corroborando assim com vários autores que mencionam a criação de um contexto favorável ao desenvolvimento do conhecimento como sendo o principal desafio da Gestão do Conhecimento. É claro, no caso da organização em estudo que este contexto existe. Também Serrano e Fialho (2005) reconhece que é a partir das pessoas e do seu capital intelectual que se torna possível gerar inovação e ganhar competitividade. Para tal, é necessário fomentar a criação de conhecimento de forma consciente, através de uma Gestão do Conhecimento eficiente e de uma cultura do conhecimento, pondo em prática iniciativas que favoreçam o

aumento do conhecimento organizacional. É igualmente necessário dispor o conhecimento numa forma acessível a quem dele precise no interior da organização e encarar a criação de novo conhecimento como uma actividade central de qualquer organização. É fundamental identifica-lo, geri-lo de forma clara e organizada, para que seja partilhado de forma simples e acessível entre todos os colaboradores.

Também Martins (2010) e à semelhança de Nonaka e Tekeuchi (1995) defende que o papel da organização no processo de criação de conhecimento é proporcionar o contexto adequado às actividades de equipa. Nessa medida, o contexto pode ser criado espontaneamente ou intencionalmente ao se disponibilizar o espaço físico (salas de reunião), o espaço virtual (rede informática) ou o espaço mental (metas comuns) e mediante a escolha das pessoas participantes.

As tecnologias de informação fazem igualmente parte integrante da estratégia de negócio da organização em estudo, investe constantemente na renovação dos seus meios informáticos e no desenvolvimento de processos e aplicações de *IT* que visam melhorar a dinâmica do negócio, da informação, da comunicação e do controlo.

Para vários autores como Sousa (2000), Serrano e Fialho (2005) e Chesbrough e Teece (2009) a evolução das tecnologias de informação veio resolver muitas das limitações de captação e disseminação de conhecimento. Estas têm grande importância no acesso e na renovação do conhecimento, funcionando como repositório e suporte para a troca de experiencias e partilha de conhecimentos, porém só por si, as tecnologias não são sinónimo de uma eficiente Gestão do Conhecimento, a tecnologia não substituem os colaboradores formados e comprometidos com a cultura e os objectivos da organização.

É ainda notório na cultura desta organização uma preocupação permanente com os seus recursos humanos, com a aprendizagem, com a formação e com o desenvolvimento seus dos colaboradores, valorizando e recompensando o bom desempenho através de prémios e proporcionando evolução de carreira.

Quanto melhor informados estiverem os colaboradores, mais eficaz se tornam este processo. Nesta linha de pensamento, também Loureiro (2003) mencionam que a cultura da organização deve considerar as pessoas como o seu maior activo, pois é a partir das pessoas e do seu capital intelectual que se torna possível gerar inovação e ganhar competitividade. Refere ainda que a GC precisa de se apoiar num referencial que inclua o capital intelectual dos seus colaboradores, as tecnologias e o comportamento humano, quem melhor gerir estes elementos está a garantir um factor decisivo para o sucesso da organização.

c) Como é que a organização valoriza estes activos intangíveis (informação, conhecimento e capital intelectual) e os integra na sua estratégia?

O conhecimento e a experiencia acumulada, são os factores responsáveis pelo sucesso desta organização e a sua grande mais-valia face à concorrência. Conhece profundamente a forma como o mercado automóvel opera em Portugal, os concorrentes, parceiros e os clientes.

Incorpora toda esta experiencia e conhecimento na sua estratégia de negócio com o foco na inovação contínua e desenvolvimento de novos produtos, na rapidez de resposta e na adaptação dos produtos ao mercado, na maximização da eficiência dos processos, na redução de custos e na formação dos seus colaboradores.

Em conformidade com Manasco²⁵ (1999 *apud* Sousa, 2000), para quem a chave do sucesso empresarial consiste no conhecimento que as organizações aplicam e adquirem na sua relação com o cliente. Recolhendo informações sobre as suas preferências e necessidades, aprendendo assim a servi-lo de forma mais eficiente. Quanto mais informação for recolhida melhor será a qualidade do produto ou do serviço, fidelizando o cliente. Senge (2000) refere que a grande vantagem estratégica que uma organização pode possuir hoje reside na melhoria contínua do seu conhecimento, neste sentido aprender melhor e mais depressa do que os concorrentes é a única forma de alcançar vantagens competitivas sustentáveis.

Trata-se de uma organização que valoriza a aprendizagem e o confronto de ideias, aprende internamente ao saber aproveitar os conhecimentos dos seus colaboradores, valorizando-os, dando preferência ao recrutamento interno, delegando responsabilidades e dando autonomia para que estes exponham as suas ideias, aumentando assim a sua flexibilidade e capacidade de adaptação. Ao monitorizar os clientes, os concorrentes e o comportamento do mercado aprende com o exterior e utilizando essa informação na tomada de decisão e no lançamento de novos produtos com valor acrescido, que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dos parceiros de negócios.

Também Sousa (2000) afirma que as organizações devem ter a capacidade de aprender de múltiplas fontes, internas e externas, de absorver informação que convertem em conhecimento e que servirá de suporte à tomada de decisão e na interacção com o mercado.

²⁵ MANASCO, B. – *Enterprise Wide Learning: Corporate Knowledge Networks and the New Learning Imperative*.

d) Como é que o conhecimento contribui para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentada no mercado do crédito ao consumo especializado onde a empresa actua?

A organização em estudo apresenta uma prática eficiente da Gestão do Conhecimento o que lhe permite aprender e conhecer o funcionamento do mercado melhor que os concorrentes, otimizar recursos, aumentar a produtividade, qualidade, rapidez de resposta e prestar um melhor serviço ao cliente. Todos estes ganhos acabam por se reflectir no lucro, na competitividade e no aumento da quota de mercado que a empresa detém.

Esta constatação corrobora as afirmações de Nonaka e Tekeuchi (1995) e Sousa (2000), para quem o sucesso das organizações está em muito condicionado pela sua capacidade para criar, transferir, disseminar e usar o conhecimento de forma mais eficiente do que os seus concorrentes. Também Bontis e Choo (2002) e Serrano e Fialho (2005) referem que as organizações melhor preparadas para usar o conhecimento podem tomar decisões mais rapidamente, criar mais oportunidades, reduzir tempos e custos, desenvolver melhores produtos e que melhor satisfaçam as necessidades dos clientes. Neste sentido também Nonaka e Tekeuchi (1995), Sousa (2000) e Burton (2001) afirmam que o conhecimento deve e pode ser gerido para melhorar a *performance* da organização. A sua utilização eficiente é determinante para garantir a sustentabilidade dos negócios no longo prazo.

Os cinco entrevistados apresentam nas suas respostas opiniões muito similares, apesar de desempenharem funções diferentes e ocuparem cargos distintos dentro da organização. Todos eles, desde o membro da Comissão Executiva, aos técnicos e aos operacionais reconhecem que a organização pratica uma efectiva Gestão do Conhecimento e que existe uma cultura de incentivo à aprendizagem e à partilha do conhecimento, da proactividade, do trabalho em equipa, da valorização dos colaboradores e do seu capital intelectual. Ao que se junta a experiencia acumulada, o conhecimento do mercado e o uso constante de tecnologias de informação.

A conjugação eficiente destes factores é considerada pelos entrevistados com responsável pela vantagem competitiva que a empresa apresenta no mercado face aos seus concorrentes.

5. Conclusões

O actual ambiente de negócios globalizado é altamente concorrencial e criou nas organizações a necessidade de valorizar o conhecimento como um activo estrategicamente relevante. Só assim, podem responder às constantes mudanças e enfrentar os desafios do futuro, inovar e adquirir sucessivamente novos conhecimentos organizacionais para que permaneçam competitivas no mercado.

Neste sentido, a presente dissertação tem como proposta analisar a Gestão do Conhecimento como uma orientação competitiva, através do estudo de caso de uma organização líder no seu segmento de mercado e aferir sobre a forma como esta gere e utiliza o conhecimento na sua estratégia.

No estudo de caso realizado, é notório o reconhecimento da importância da Gestão do Conhecimento, tanto da parte da organização em estudo como dos colaboradores entrevistados, existe uma preocupação constante em melhorar processos, criar, gerir e partilhar o conhecimento individual dos colaboradores por toda a organização. A organização apresenta-se consciente do potencial inerente à aplicação de uma eficiente estratégia de Gestão do Conhecimento, colocando-a em prática por forma a se diferenciar face à concorrência e garantir a sustentabilidade da organização no longo prazo.

Esta organização valoriza e explora o capital humano dos seus colaboradores, utilizando o seu conhecimento como potencial inovador, pondo em prática uma verdadeira cultura do conhecimento ao promover um ambiente de incentivo da aprendizagem, partilha, formação e da participação activa dos colaboradores, delegando responsabilidades e valorizando os seus recursos humanos. Fruto desta estratégia a organização consegue incorporando mais conhecimento nas suas decisões e nas inovações, alcançando vantagens competitivas sucessiva, num mercado altamente concorrencial onde as vantagens são pouco duradoras.

No caso da banca especializada e do crédito ao consumo em geral, é notória uma concorrência e uma dinâmica acrescida do sector face à banca de retalho tradicional. Fruto da ausência de balcões físicos e da utilização de redes de parceiros, da rapidez de resposta e da facilitação do acesso ao crédito a clientes com menor capacidade financeira, logo são praticadas margens mais atractivas.

O que exige das organizações que actuam neste segmento do mercado bancário uma maior capacidade para inovar, tornando-se o lançamento sistemático de novos produtos e soluções uma condição essencial à sobrevivência no mercado.

A inovação resultante da experiência e do conhecimento que esta organização tem do mercado, dos clientes e dos concorrentes é claramente percebida pelos entrevistados como um factor de diferenciação competitiva, em conjunto com outros factores como a melhoria contínua de processos, o incentivo à proactividade e o trabalho em equipa.

A própria estrutura organizacional com poucos níveis hierárquicos favorece o fluxo de informação e facilitar os grupos de trabalho. É de notar que as pessoas nesta organização trabalham em grupo e em equipas pluridisciplinares, aprendendo na prática, com a experiência dos outros elemento e em resultado do confronto de ideias. Auxiliam-se das tecnologias de informação para garantir o armazenamento e a partilha deste conhecimento, bem como da rápida comunicação por forma a gerar mais-valias capazes de alavancar o negócio face à concorrência.

Além disso, também se observou uma preocupação contínua com o investimento na melhoria das tecnologias de informação, as inovações são vistas como fundamentais e todos os factores organizacionais que possam facilitá-las são considerados. A feroz concorrência existente neste segmento da actividade bancária reforça ainda mais a postura de investimento observada, bem como o elevado número de projectos em curso para melhorar sistemas e aplicações de *TI* por forma a responder melhor às necessidades dos clientes e parceiros de negócio. Quando todos os concorrentes tem acesso em simultâneo à mesma tecnologia, esta apresenta pouco valor agregado, residindo o seu poder de gerar mais-valias na forma como esta é utilização a favor da organização e do negócio.

Pode-se ainda depreender que a prática da imitação bastante comum no sector bancário, muito devido à ausência de mecanismos de protecção aos produtos financeiros, apenas pode manter a organização em pé de igualdade com as demais concorrentes mas não lhes permite a obtenção de ganhos que só as vantagens competitivas podem proporcionar.

Podemos afirmar sem sombra de dúvida, que estamos perante uma organização capaz de efectuar uma eficientemente Gestão do Conhecimento que lhe permite aprender, otimizar recursos, decidir melhor, aumentar a produtividade e a qualidade, a rapidez de resposta e prestar um melhor serviço ao cliente. Todas estas vantagens acabam por se reflectir na competitividade da organização e na quota de mercado, nunca esquecendo o lucro e a remuneração dos accionistas.

O conhecimento cada vez mais é reconhecido pelas organizações como um activo indispensável para a obtenção de vantagem competitiva e capaz de diferenciar face à concorrência. As organizações perceberam que os seus activos físicos e financeiros já não

são suficientes para garantir a sustentabilidade dos negócios e que o conhecimento é o único recurso diferenciador capaz de gerar sistemáticas vantagens competitivas sustentáveis.

A sociedade globalizada, onde as empresas realizam hoje os seus negócios caracteriza-se pela actuação num mercado capitalista livre e global, altamente dinâmico e concorrencial que exige desta cada vez mais flexibilidade, o que torna de mais evidente a necessidade de um forte investimento no recurso conhecimento e num processo sistematizado de identificação, codificação e partilha dos conhecimentos estrategicamente relevantes, sejam eles conhecimentos pessoais e tácitos ou codificados e explícitos. Este processo denominado de Gestão do Conhecimento concilia processos, tecnologias de informação, capital intelectual e os colaboradores no desenvolvimento constante da aprendizagem organizacional.

Assim sendo, a Gestão do Conhecimento é cada vez mais uma ferramenta que deve estar presente no dia-a-dia dos gestores que pretendem ver as suas empresas sustentáveis no longo prazo.

Espero ter alcançado os objectivos a que me propus neste trabalho, espero ainda ter contribuído para demonstrar a importância da Gestão do Conhecimento e os seus benefícios para o tecido empresarial e para o mercado em geral. Gostaria muito de conseguir ainda sensibilizar funcionários mas principalmente gestores de topo para os ganhos que poderão obter através da adopção de políticas e procedimentos que favoreçam uma cultura do conhecimento e da valorizem dos seus detentores.

Como principal limitação à realização deste trabalho aponto a falta de tempo, sem a qual poderia ter realizado um trabalho com maior valor científico através de estudo comparativo.

De futuro seria interessante a realização de um estudo semelhante subjacente ao mesmo tema mas aplicado a outros sectores da actividade económica, como por exemplo o sector das tecnologias de informação que me desperta especial curiosidade por se tratar de um sector com um potencial acrescido na temática em estudo, onde tudo mudar e evoluir de forma tão acelerada o que actualmente é inovação no minuto seguinte já foi ultrapassado.

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, M. – *Situação da Gestão do Conhecimento em Portugal: Estudo Exploratório e práticas governamentais, académicas e empresariais*. Lisboa: Edições Colibri, 2007. ISBN 978-972-772-782-7.
- ASFAC – Indicadores de Actividade [em linha]. ASFAC (2014). [consult. 17 Set. 2014]. Disponível em <http://www.asfac.pt/?idc=22&idi=693>
- ASFAC – *Anuário 2013: O Financiamento Especializado do Consumo em Portugal*. Lisboa: ASFAC, 2014.
- BANCO de Portugal – *Relatório de Estabilidade Financeira: Desenvolvimento Recentes*. Lisboa: Banco de Portugal, 2013.
- BANCO de Portugal – Resumo dos principais indicadores económicos. *Banco de Portugal* (2014). [consult. 17 Set. 2014]. Disponível em <http://www.bportugal.pt/pt-PT/Paginas/inicio.aspx>
- BANCO Credibom - *Relatório e contas 2013*. Lisboa: Credibom, 2014.
- BANCO de Portugal – *Boletim Económico Outubro 2014*. Lisboa: Banco de Portugal, 2014. ISBN 0872-9794.
- BANCO de Portugal – *Indicadores de Conjuntura Outubro 2014*. Lisboa: Banco de Portugal, 2014. ISBN 2182-0325.
- BEM, R. – A Gestão do Conhecimento dentro das Organizações [em linha]. *Revista ABC*. 11:1 (2006). [consult. 14 Mai. 2014]. Disponível em <http://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/468/591>
- BONTIS, N.; CHOO, W. - *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press, 2002. ISBN 0-19-515486-X.
- BROADBENT, M. – The Phenomenon of Knowledge Management: What does it mean to the information profession?. May 1998.
- BROOKING, A. – *Intellectual Capital*. London: International Thomson Business Press, 1996
- BURTON, J. - *Knowledge Capitalism: Business, Work and Learning in the New Economy*. 2ª ed. New York: Oxford University Press, 2001.
- CALISLE, Y. - Strategic thinking and Knowledge Management, in Little, Quintas e Ray (2002), *Managing Knowledge – an essential reader*, London: London Sage.
- CARDOSO, L. – *Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Lisboa: Editorial Novembro, 2007. ISBN 978-989-95185-9-9

- CHESBROUGH, Henry; TEECE David – Organizing for innovation: When is virtual virtuous?, Harvard: *Harvard Business Publishing Newsletter*, May 2009.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK L.– *Conhecimento Empresarial*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. ISBN 8535203524.
- DRUCKER, Peter F. – Sociedade Pós-Capitalista. Lisboa: Actual Editora, 2003. ISBN 9789728152468.
- DYER J.; HATCH N. - Using Supplier Networks to Learn Faster, *MIT Sloan Management Review*, Abr. 2004.
- FERNANDES, M.; MARTINS, J.M. - Model of Value Based Innovation, *Chinese Business Review*, Vol. 10, No. 10 (2011).
- FERRO, M.; ANTÓNIO, S. – *Manual para a elaboração de dissertações*. Lisboa: ISCAL, 2010. Manual para a elaboração de dissertações.
- GEUS, A. - A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e a se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998. ISBN: 978853520341
- GUCHAIT, P. – Knowledge Management in Service Encounters: Impact on Customer’s Satisfaction Evaluations. *Emerald Group Publishing Limited*, July 2010.
- HACKETT, J. - Beyond Knowledge Management: New Ways to Work”, in Bontis, N. e Choo, W., - *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York; Oxford University Press, 2002.
- HAMEL, G. – The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, Feb 2006.
- LOUREIRO, L. - *Gestão do conhecimento*. Lisboa: Editora Centro Atlântico, 2003. ISBN 972-8426-70-4.
- MAIA, V. – *A Gestão do Conhecimento integrada nos Processos Empresariais*. Porto: ISCAP, 2011. Dissertação de Mestrado.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. – *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: 5ª ed. Editora Atlas, 2003. ISBN 85-224-3397-6.
- MARTINS, J. M. – *Gestão do Conhecimento – Criação e Transferência de Conhecimento*. Lisboa: 1ª ed. Edições Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-580-2.
- MARTINS, J.M.; ANTÓNIO, N.S. - The transfer of knowledge within MNEs: a case study applied to subsidiaries operating overseas. *International Journal Business Performance Management*, Vol. 12, No. 3, 2011, pp.242-259.
- NEVES, A. - *Gestão de empresas na era do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo, 2003. ISBN 972-618-301-4.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. - *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995. ISBN 0-19-509269-4.

- RODRIGUES, J. – *Gestão do conhecimento nas organizações: O caso do Departamento de Informática da UBI*. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2001. Dissertação de Mestrado.
- SENGE, P. - *Reflection on a Leader's New York: Building Learning Organizations*. Cambridge: MA, MIT Press, 2000.
- SERRANO, A.; FIALHO, C. - *Gestão do conhecimento: O novo paradigma das organizações*. Lisboa: 2ª ed. FCA- Editora de Informática, 2005.
- SILVA, R. – *Proposta de directrizes para o desenvolvimento da gestão do conhecimento por meio de comunidades de prática*. São Carlos: EESC, 2011. Dissertação de Mestrado.
- SKYRME, D.; AMIDON, D. - *Creating the Knowledge-Based Business: Key lessons from an international study of best practice*. London: Business Intelligence, 1997. ISBN 1898085277
- SOUSA, C. - *Gestão do conhecimento*. Lisboa: Editora RH, 2000. ISBN 972-96897-4-1
- TEIXEIRA, S. - *Gestão das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill, 1999. ISBN 972-773-001-9.
- WENGER, E. – Knowledge Management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. London: *Ivey Business Journal*, Jan/Feb 2004.
- WIIG, K - What future knowledge management users may expect. *Journal of Knowledge Management*, 3:2 (1999).
- YIN, R. – *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: 2ª ed. Bookman, 2001. ISBN 85-7307-852-9

Anexos

Guião de questões para entrevista

a) Como é que o conhecimento e a inovação são geridos dentro da organização (criação, disseminação armazenamento);

- 1) O que julga ter contribuído para a criação e partilha do conhecimento no seu local de trabalho?
- 2) As pessoas estão dispostas a partilha facilmente o conhecimento que adquirem? Alguma vez sentiu resistência à partilha de conhecimento quando solicitado? Por parte de um colega, superior hierárquico, de outra direcção ou grupo de trabalho?
- 3) Acha que as equipas de trabalho têm contribuído para a construção do saber colectivo através da partilha de conhecimento entre pessoas de diferentes áreas da organização?
- 4) Quais os meios de divulgação e de armazenamento de conhecimento utilizam na empresa?

b) Como é que a organização promove um ambiente de trabalho no qual os colaboradores são incentivados a pensar e a aplicar proactivamente a sua criatividade na solução dos problemas e na melhoria contínua;

- 5) Identifica preocupação por parte da gestão da empresa em garantir a partilha dos conhecimentos técnicos entre os seus colaboradores? Descreva a forma como a empresa incentiva essa troca de conhecimentos.
- 6) Sente-se incentivado a partilhar conhecimento e fá-lo habitualmente?
- 7) A empresa recompensa aqueles que partilham o que sabem? Como?
- 8) Falam habitualmente de trabalho em momentos de lazer organizados pela empresa?

c) Como é que a organização valoriza estes activos intangíveis (informação, conhecimento e capital intelectual), e os integra na sua estratégia;

- 9) O Credibom conhece os seus clientes, fornecedores e concorrentes sabe o que pensam e como agem no mercado e aplica esse conhecimento na tomada de decisão e na forma como actua no mercado?
- 10) Acha que a gestão da empresa valoriza e explora o conhecimento dos seus colaboradores? Como?
- 11) Os colaboradores têm autonomia para exporem as suas ideias nos processos da empresa?

d) Como é que o conhecimento contribui para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentada no mercado do crédito ao consumo especializado (crédito automóvel) onde esta empresa actua;

- 12) Acha que Gestão do Conhecimento e os grupos de trabalho constituem uma vantagem competitiva para o Credibom?
- 13) Consegue quantificar ganhos de produtividade, eficiência ou de valor, resultantes da Gestão do Conhecimento e dos grupos de trabalho?
- 14) Considera o conhecimento uma mais-valia que explica a posição de líder de mercado? Porquê?