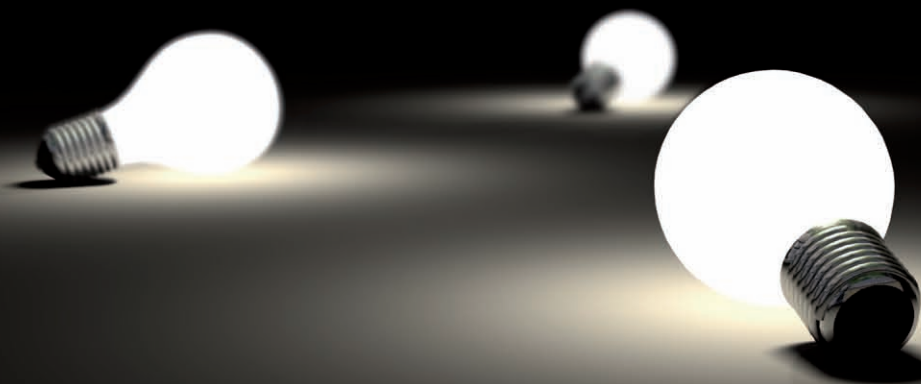


JOSÉ MOLEIRO MARTINS

Gestão do Conhecimento

Criação e transferência de conhecimento

2ª Edição



EDIÇÕES SÍLABO

GESTÃO DO CONHECIMENTO

**Criação e transferência
de conhecimento**

JOSÉ MOLEIRO MARTINS

2ª Edição

EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, este livro. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor. Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos. O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Sílabo na rede
www.silabo.pt

FICHA TÉCNICA

Título: Gestão do Conhecimento – Criação e Transferência de Conhecimento

Autor: José Moleiro Martins

Capa: Pedro Mota

1ª Edição – Lisboa, Abril de 2010.

2ª Edição – Lisboa, Outubro de 2018.

Impressão e acabamentos: ARTIPOL – Artes Tipográficas, Lda.

Depósito Legal: 446790/18

ISBN: 978-972-618-973-2



EDIÇÕES SÍLABO, Lda.

Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Telf.: 218130345

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Índice

PREFÁCIO	9
----------	---

Capítulo 1

O conhecimento e a criação de conhecimento

1. O conhecimento como enquadramento competitivo	15
1.1. Introdução	15
1.2. O conhecimento e a informação	16
1.3. A natureza do conhecimento	17
1.4. Conclusão	21
2. A criação de conhecimento organizacional	22
2.1. Introdução	22
2.2. A organização como uma entidade criadora de conhecimento	23
2.3. Os gestores intermédios como actores-chave	24
2.4. Conclusão	25

Capítulo 2

A teoria da empresa criadora de conhecimento

1. O sistema de conhecimento profundo (SCP) no desenvolvimento da gestão	29
1.1. Introdução	29
1.2. A adaptação de uma nova filosofia de gestão	30
1.3. Conclusão	32

2. As teorias de acção e a aprendizagem organizacional	32
2.1. Introdução	32
2.2. A aprendizagem organizacional	35
2.3. Conclusão	36
3. A empresa como uma entidade criadora de conhecimento	36
3.1. Introdução	36
3.2. O processo de criação de conhecimento	38
3.3. Conclusão	49
4. A transformação da prática de gestão	49
4.1. Introdução	49
4.2. A construção da organização «aprendente»	50
4.3. Conclusão	53

Capítulo 3

A transferência de conhecimento

1. No caminho da transferência de conhecimento	59
1.1. Introdução	59
1.2. A estrutura de conhecimento da empresa	59
1.3. Conclusão	61
2. A operacionalidade da transferência de conhecimento	61
2.1. Introdução	61
2.2. Os determinantes de transferência de conhecimento	63
2.3. A expatriação como «veículo» de transferência de conhecimento	64
2.4. Os factores de sucesso de transferência de práticas organizacionais	64
2.5. Conclusão	66
3. O processo de transferência de conhecimento	67
3.1. Introdução	67
3.2. A promoção de transferência de conhecimento entre as unidades organizacionais	68

3.3. O desafio competitivo de colaboração e de aprendizagem organizacionais	70
3.4. Os estádios no processo de transferência de conhecimento	72
3.5. As dimensões da transferência de conhecimento entre as unidades da ETN	74
3.6. A capacidade de absorção de conhecimento externo	75
3.7. A capacidade de absorção como sustentação de uma vantagem competitiva	78
3.8. Os modos de «governo» e a <i>performance</i> de transferência de conhecimento	81
3.9. A transferência de tecnologia no âmbito da transferência de conhecimento	83
3.10. As dificuldades no processo de transferência de conhecimento	86
3.11. Conclusão	91

Capítulo 4

Modelo conceptual de transferência de conhecimento

1. Introdução	99
2. É a transferência de conhecimento um processo de resultado incerto?	99
2.1. O contexto de aprendizagem	100
2.2. A estrutura de apoio integrante de novo conhecimento	101
2.3. A inter-relação entre o transmissor e o receptor de conhecimento	104
2.4. A <i>performance</i> do receptor na aplicação de novo conhecimento	105
2.5. Estrutura conceptual de transferência de conhecimento	106
3. Conclusão	113

Prefácio

Cada vez mais a competitividade empresarial está baseada no conhecimento. O conhecimento está frequentemente associado à aprendizagem. E a aprendizagem é um processo de desenvolvimento das capacidades dos indivíduos de uma forma contínua. 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.

Essa turbulência nos negócios das empresas tem ajudado a focar a atenção no conhecimento como a fonte principal de vantagem competitiva. O conhecimento é o activo organizacional mais importante para actuar nesse ambiente competitivo como o principal recurso estratégico por proporcionar as aptidões para a acção organizacional.

Por seu lado, o novo conhecimento fornece as capacidades para levar adiante a renovação organizacional. De modo geral, as empresas tendem a responder inicialmente à diminuição de expectativas por adaptação das suas capacidades ou desenvolvendo outras novas a partir do conhecimento existente. Revelando-se estas reacções insatisfatórias, a empresa pode voltar-se para as fontes de conhecimento externo (isto é, de novo conhecimento). Sendo mais favorável transferir conhecimento entre as unidades possuídas pela mesma organização.

Nesta lógica, as empresas transnacionais (ETN) podem ser vistas como repositórios de conhecimento e redes de capacidades. Um menor constrangimento de limitações externas possibilita à ETN dar ênfase à transferência interna de conhecimento, em que as suas unidades formam redes de relações formais e informais desenvolvidas pelos indivíduos para efectuar transacções de conhecimento, bens e capital em países diferentes.

Por sua vez, a transferência constitui uma tentativa levada a cabo dentro da organização para copiar um tipo de conhecimento específico de uma unidade (isto é, da empresa-mãe ou transmissor ou fonte) para outra (isto é, para a subsidiária ou receptor ou recipiente). No fundo, trata-se de uma reprodução parcial ou exactamente igual de conhecimento de uma unidade organizacional por benefício de outra.

Todavia, as subsidiárias realizam graus distintos de transferência de conhecimento conforme os interesses variados (custos de transacção, eficiência operativa) e a sua adaptabilidade local. Na prática, decorre, por um lado, da base de conhecimento precedente – a qual reporta-se ao conhecimento dominado pelos indivíduos – e, por outro lado, da adequação ao contexto local das práticas adoptadas pela organização.

Para aclarar o encadeamento das temáticas tratadas, vejamos, em breve panorama introdutório, o corpo de realização deste livro por capítulos.

No capítulo 1 verificamos que as organizações têm de estar preparadas para abandonar o conhecimento tornado obsoleto e criar novo conhecimento a fim de redefinir os seus problemas e soluções operacionais num processo de aprendizagem baseado na experiência dos indivíduos.

No capítulo 2 tratamos da importância de dar resposta à mudança competitiva por meio da adopção de um novo modelo de gestão apoiado numa estrutura e clima organizacionais conducentes a uma filosofia de melhoramentos contínuos através do envolvimento de todos os membros de equipas orientadas para a tomada de decisões em contextos de mudança acelerada.

No capítulo 3 analisamos a transferência de conhecimento onde os gestores podem utilizar canais de comunicação diversos para obter uma melhor compreensão das capacidades transmitidas no âmbito de um contexto multidimensional. A transferência de práticas tende a ser focada nas pessoas, sendo necessário existir uma relação de confiança entre o transmissor e o receptor por via de mecanismos de socialização que auxiliam a incorporação do conhecimento transferido nas operações produtivas da unidade receptora, elevando assim a sua capacidade de absorção realizada.

No capítulo 4 realçamos, em forma conclusiva, que a natureza tácita do conhecimento individual acarreta um acréscimo de complexidade na sua transmissão visto ser baseada na experiência e nas competências do transmissor que só podem ser reveladas pela observação do recebedor por meio da sua aplicação. Neste aspecto, a liderança é determinante na prevenção de factores culturais inibidores da aprendizagem organizacional e na adaptação de soluções operativas ao ambiente local. A aceitação e a compreensão do novo conhecimento decorrem da capacidade de absorção dos indivíduos. A capacidade de absorção do recebedor provém da conexão entre o conhecimento possuído por todos os seus membros e aquele transmitido pelo transmissor. Portanto, quanto mais elevada for a capacidade de absorção, maior é o grau de transferência de conhecimento e a sua influência no desempenho da subsidiária.

Deste modo, o sucesso do processo de transferência contribui para a obtenção de uma vantagem competitiva pela aplicação e exploração do novo conhecimento no mercado.

Lisboa, Março de 2010

1

O CONHECIMENTO E A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

1. O conhecimento como enquadramento competitivo

1.1. Introdução

A sociedade tem vindo gradualmente a transformar-se numa «sociedade do conhecimento», colocando a crescente importância do «conhecimento» no centro dos desafios das organizações.

Perante esta transformação da realidade, acentuada no início da década de 1990, as organizações defrontam-se com a necessidade de manter uma melhoria contínua baseada na «inovação», a qual é um processo pró-activo em que a organização pode desenvolver novo conhecimento na resolução dos problemas que vai criando e definindo no âmbito da sua actividade económica.

A capacidade da empresa para «aprender» a partir de múltiplas fontes (desenvolvimento interno, relações de cooperação com os fornecedores e os clientes) ajuda a criar novas ideias reflectidas na modernização contínua das suas actividades e no desenvolvimento de novos produtos e serviços, formando uma «base de conhecimento» constituída por um conjunto de *competências* difícil de imitar e de copiar pelos seus concorrentes! Podemos dizer que essas «competências» são um conjunto de *capacidades* e de tecnologias cuja *aprendizagem* somada, tanto ao nível individual como da organização, representa uma «competência específica» que tem como factor crítico de sucesso uma «competência essencial» (*core competence*), a qual é a única que contribui para aumentar o valor percebido pelos clientes ou reduzir os custos operacionais.

Assim, a adaptação das organizações a um ambiente de negócios mais turbulento pode focar os seus esforços de aprendizagem na construção de «aptidões» – as quais traduzem o que uma pessoa é capaz de fazer – e na adopção de tecnologias novas possibilitadoras de inovação contínua. Portanto, a «aprendizagem» permite à organização aumentar as suas capacidades pela descoberta e utilização de novo conhecimento por meio da sua acção operativa.

Neste processo, as empresas precisam de abandonar ou substituir o conhecimento tornado obsoleto, isto é, necessitam de «desaprender» (*unlearn*) para encontrar novas soluções operacionais na recriação do seu ambiente interno. Contudo, as empresas têm mais resistência a desaprender do que a aprender, uma vez que desaprender requer a procura de novas oportunidades de negócio e o desenvolvimento de novas «práticas» de gestão?

As «práticas organizacionais» ou «melhores práticas» (*best practices*) são modos particulares de condução das funções organizacionais que desenvolvem, ao longo do tempo, influência sobre os interesses e as acções das pessoas, isto é, as práticas podem ter um significado simbólico aceite como verdadeiro pelos empregados.

Refira-se que num contexto de mudança rápida as «capacidades» possibilitam a utilização e a criação de conhecimento que influencia a *performance* da organização, cuja principal «razão de ser» (*raison d'être*) é criar conhecimento continuamente. Pelo que, podemos afirmar que a «organização» (isto é, a «empresa») é uma entidade que cria conhecimento num processo de acção e de interacção com o seu ambiente.

1.2. O conhecimento e a informação

Embora os termos «informação» e «conhecimento» sejam frequentemente usados alternadamente, existe uma distinção clara entre a informação e o conhecimento.

A informação fornece um novo ponto de vista para a interpretação de acontecimentos ou objectos, tornando perceptíveis os significados anteriormente imperceptíveis, ou lança luz sobre ligações inesperadas. Trata-se de um material ou meio necessário para a iniciação e formalização do conhecimento, e pode ser visto a partir das perspectivas «sintática» e «semântica». O aspecto «semântico» da informação é mais relevante, visto que foca-se no sentido transmitido; o aspecto «sintáctico», por seu lado, não capta a relevância da informação.³

Nestes termos, podemos compreender por «informação» um fluxo de mensagens ou significados que pode adicionar ou alterar o conhecimento.

Sendo um meio essencial para extrair e criar conhecimento, a informação torna-se conhecimento quando é interpretada por indivíduos num dado contexto e ancorada nas suas convicções e empenho. No entanto, a informação pode resultar da análise de «dados» (relatórios, tabelas, gráficos), os quais, constituindo «factores produtivos» (*inputs*) importantes para a informação e para o conhecimento, podem ser definidos como uma série de observações, medidas ou factos na forma de números, sondagens ou imagens. Por sua vez, o conhecimento resulta da aplicação e do uso produtivo de informação.

De notar que o conhecimento é mais do que informação, uma vez que envolve o entendimento obtido através da experiência e da aprendizagem. Contudo, a relação entre o conhecimento e a informação afigura-se ser interactiva: ou seja, a «criação» de conhecimento está dependente da informação, e o desenvolvimento de informação relevante requer a aplicação de conhecimento. Claro que os próprios instrumentos e métodos de análise aplicados à informação também influenciam o conhecimento criado, e a mesma informação pode dar origem a tipos de conhecimento diferentes, dependendo do tipo e do propósito de análise.

Deve salientar-se que o conhecimento existe num contexto específico, visto depender de um espaço e de um tempo próprios. Se não for colocado num contexto é apenas informação, ou seja, um fluxo de comunicação. Todavia, quando a informação é apresentada num contexto torna-se conhecimento, o qual ao estar essencialmente relacionado com a acção humana denota ser dinâmico,⁴ dado que é criado em interacções entre os indivíduos.

Neste alinhamento, entendemos como «conhecimento» um processo humano dinâmico fundamentado em convicções pessoais ancoradas num contexto.

1.3. A natureza do conhecimento

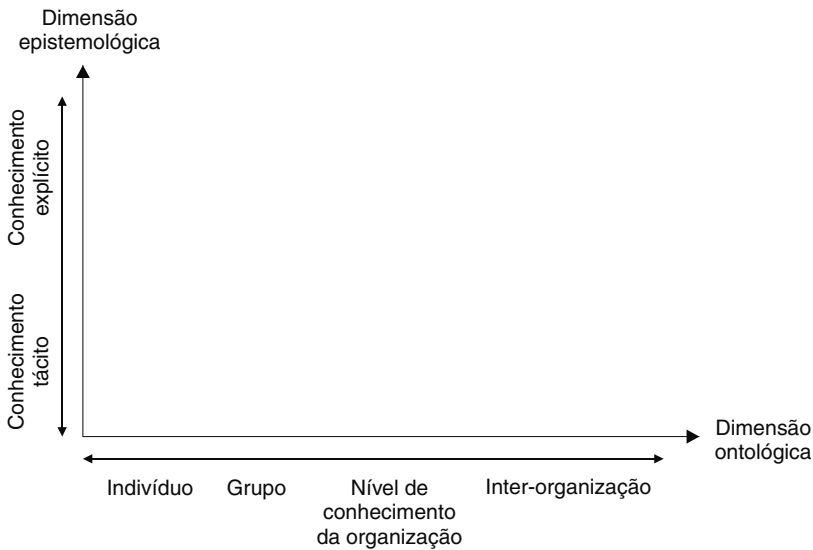
A «natureza do conhecimento» pode ser verificada através das suas qualidades dinâmicas e da ligação a contextos específicos (cultural, social).

O conhecimento decorre do processo de aprendizagem tácita inerente ao ambiente básico e à experiência de cada indivíduo, sendo por isso altamente idiossincrático. Consequentemente, o conhecimento que resulta da acção é «conhecimento tácito», cujo contexto pode ser subjectivo e objectivo, pessoal e social, individual e organizacional. O conhecimento tácito é indeterminado, emerge continuamente como um «subproduto» de acções e um resultado de processos intelectuais, e apresenta duas variantes: (1) o «conhecimento tácito especificável», que é identificável e tornado «explícito» por reflexão, sendo usualmente acumulado por meio da experiência, visto que inclui o conhecimento firmado numa perspectiva, procedimento ou comunidade de trabalho; e (2) o «conhecimento verdadeiramente tácito», que envolve as acções em que a complexidade, rapidez, simultaneidade e inter-relação são difíceis de descrever em linguagem, não podendo ser especificado, uma vez que é o conhecimento que nós possuímos mas na realidade não sabemos. Nesta interpretação, o conhecimento tácito é qualquer coisa que não se pode explicitar, ou seja, não pode passar a «conhecimento explícito» dado a sua aquisição só ser possível através da «observação» pela presença local, não sendo viável passar a uma forma formal e codificada⁵. Entretanto, por «observação» podemos entender um modo de aprendizagem indirecta que permite aos indivíduos a acumulação de conhecimento por presenciarem e observarem outra pessoa a realizar uma tarefa.

Nestes termos, podemos definir «conhecimento tácito» como o conhecimento que não é facilmente visível e exprimível, visto que é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-o dificultoso de comunicar e de partilhar com os outros.

1.3.1. A importância da natureza do conhecimento na criação de conhecimento

Perante a mudança ambiental, qualquer organização dinâmica processa informação mas também cria conhecimento com base numa estrutura de duas dimensões (cf. figura 1).

Figura 1. As duas dimensões da criação de conhecimento

Fonte: Nonaka, I., e H. Takeuchi, 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (Oxford University Press, Oxford).

Por um lado, ao nível da «dimensão ontológica», ou seja, da interação social, podemos registar que o conhecimento é criado apenas por indivíduos, o que, num sentido estrito, equivale a dizer que a organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos, daí proporcionar-lhes o contexto para esse desiderato que toma lugar no interior de uma «comunidade de prática»⁶ a qual consiste numa rede de pessoas que partilham conhecimento, resolvem problemas e trocam histórias mediante o cruzamento de fronteiras e de planos intra e inter-organizacionais.

Donde podemos definir a «criação de conhecimento» como um processo amplificador do conhecimento criado pelos indivíduos, tornando-o do domínio da rede de conhecimento da organização.

Quanto à «dimensão epistemológica», recai na distinção entre o «conhecimento tácito», isto é, o conhecimento «pessoal», e o «conhecimento explícito», isto é, o conhecimento «codificado». O conhecimento pode ser codificado se puder ser gravado ou transmitido na

JOSÉ DUARTE MOLEIRO MARTINS é doutorado em Gestão pelo ISCTE-IUL e actualmente é professor de Gestão das Organizações (I e II), Gestão do Conhecimento e Empreendedorismo no ISCAL. Licenciado em Economia (UL), pós-graduado em Gestão Empresarial (ISCTE-IUL) e mestre em Estratégia e Desenvolvimento Empresarial (ISCTE-IUL). Foi Presidente de Junta de Freguesia com 24 anos de idade, consultor de gestão estratégica numa PME, gestor numa ETN no sector da indústria transformadora e docente de Matemática e de Economia no ensino profissional e de Marketing e de Marketing Internacional no ensino superior privado. É investigador na UNIDE/ISCTE-IUL no âmbito das áreas de Gestão do Conhecimento, Estratégia e Internacionalização Empresarial e Inovação e Intra-empreendedorismo.

Mais do que transmitir conhecimento, este livro destina-se a todos os que estão abertos ao desconhecido e dispostos a aprender continuamente (estudantes, gestores, empresários, empreendedores).

Actualmente, acentuou-se a necessidade de actualização e ampliação do conhecimento individual. Não basta atingir níveis de excelência numa tarefa ou função executiva, é preciso ter uma visão larga e saber fazer bem várias coisas dentro e fora da organização.

A auto-actualização e o desejo de mudança e de melhoria contínua são um sinal de sintonia pessoal com os tempos actuais.

A mensagem subjacente neste livro foca o conhecimento dos colaboradores como a fonte principal de vantagem competitiva das organizações. São as pessoas que têm o conhecimento (tácito) que permite melhorar o funcionamento das organizações e criar novos produtos e serviços inovadores face à concorrência global, tornando possível a sobrevivência dos negócios.

A leitura deste livro é o primeiro passo para o leitor se conscienciar que a transformação do nosso tecido empresarial e da nossa sociedade está, em grande parte, na sua capacidade pessoal de adquirir, criar e partilhar constantemente conhecimento, isto é, de não ficar parado no tempo.

