

GESTÃO DO CONHECIMENTO, A SUA CRIAÇÃO,  
GESTÃO E INFLUÊNCIA NA ESTRUTURA  
DE ORGANIZAÇÕES ESPECÍFICAS PORTUGUESAS -  
OS ESTABELECIMENTOS FABRIS DO EXÉRCITO



*António Manuel Janeiro Magalhães \**  
*Maj ADMIL*

## RESUMO

O presente artigo procurar um lado mostrar de que forma as pessoas podem ser utilizadas no momento da realização de tarefas previamente prescritas e identificar como as organizações específicas se comportam estrategicamente para o desenvolvimento dos produtos, como resultado do investimento no conhecimento organizacional, e, por outro ao abordar-se o ambiente organizacional actual, procura-se avaliar a importância do conhecimento humano, o envolvimento dos diferentes profissionais na elaboração de projectos, no intercâmbio de ideias e nas tomadas de decisão, independentemente dos níveis hierárquicos onde se encontram. A Gestão do Conhecimento foi analisada e observada nos três Estabelecimentos Fabris do Exército Português. A diferenciação dos ramos de actividade não foi fundamental para estabelecer parâmetros consistentes, porém a sua estrutura e o conhecimento organizacional foram-no com certeza. As organizações analisadas já dispõem de bases de dados, mas a sua optimização, ou mesmo a sua utilização, ainda carece de uma reavaliação criteriosa em todos os níveis e desenvolvimento de uma cultura interna.

**PALAVRAS CHAVE:** Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Sistemas de Informação

---

\* Docente na Academia Militar das disciplinas de Tática de Administração Militar I e II, Logística II e Contabilidade de Gestão.

## 1. INTRODUÇÃO

Numa era da procura frenética pela competitividade, o conhecimento passou a ser uma ferramenta imprescindível como recurso competitivo nas empresas e no universo económico. Significa mudança, significa poder. A aquisição do conhecimento passou a representar uma grande importância quando se percebeu que criar, organizar, reter e aprender se configura numa fórmula praticamente infalível contra a concorrência e a favor do desenvolvimento no trabalho.

Numa empresa, incorporar o conhecimento a produtos e serviços, representa actuar no mercado com maiores e melhores condições de competitividade e, certamente, se este for incrementado de uma forma continuada no ambiente organizacional, estabelecem-se as diferenças que levam ao sucesso empresarial, a despeito dos seus concorrentes.

A obtenção e gestão do conhecimento numa determinada organização empresarial, depende de uma série de factores que, ao longo do tempo, fornecem um diagnóstico das suas reais possibilidades garantindo, assim, uma posição competitiva no mercado. A formação profissional, de forma individual ou colectiva, a sua resposta à empresa e depois ao mercado, e a maneira como a mesma cria e transmite o conhecimento, é que vão mediar os resultados no ambiente organizacional.

Na realidade o actual paradigma produtivo não tem contemplado aspectos básicos que conduzam os trabalhadores ao conhecimento. Embora a tendência à globalização exija, cada vez mais, que empresas e indivíduos desenvolvam actividades na cognição humana, o trabalho programado, manual, ainda movimenta muitas organizações, onde o estímulo e desenvolvimento do potencial cognitivo individual e colectivo fica à deriva de tarefas repetitivas e pouco criativas.

A organização da aprendizagem na área administrativa é algo que vem sendo apontado na literatura mais contemporânea, (Nonaka e Takeuchi, 1997; Terra, 2000; Spitzer e Evans, 2000; O'Dell e Grayson Jr., 2000) justamente porque existe uma preocupação crescente na forma de realização do trabalho no ambiente empresarial.

Esta inovação prevê uma necessidade persistente de aquisição contínua do conhecimento. A sua utilização nas actividades diárias de forma criativa e constante, traz, além de controlo e poder, uma motivação à equipa com os resultados obtidos.

Desta forma, para Nonaka e Takeuchi (1997), Terra (2000), Spitzer e Evans (2000) e O'Dell e Grayson Jr. (2000), os empresários e trabalhadores actuais,

entendem que a aquisição do conhecimento e a valorização dos activos intangíveis é imprescindível para o sucesso da organização, despertando assim o interesse cada vez maior das empresas a entrar no mercado e competir.

Certamente que os activos intangíveis se tornam essenciais quando muitas empresas se preocupam, contínua e crescentemente, com o desenvolvimento de sistemas que promovam o conhecimento (aquisição e retenção) no seu ambiente organizacional, pois reconhecem que esta medida traz o reflexo do desenvolvimento e da diferença no mercado competitivo económico.

A nova sociedade do conhecimento não aceita ambientes inalterados, burocráticos, sem flexibilidade e integração. Antes pelo contrário, a criatividade, as acções integradas e arrojadas privilegiam inovações num ambiente não isolado, interdisciplinar, onde seja possível tomar decisões sem comprometer a capacidade individual e muito menos os resultados positivos.

Um ambiente criativo torna possível o desenvolvimento de habilidades individuais e colectivas e a plena gestão de conflitos.

Este ambiente, de uma forma operacional e organizacional para a obtenção e gestão do conhecimento, é o ponto fulcral deste artigo. A procura de como as organizações empresariais gerem, positiva ou negativamente, o conhecimento no seu ambiente de trabalho, adequando-as, ou não, à rotina dos seus funcionários no aperfeiçoamento individual e colectivo intriga-nos se pensarmos nas formas de desenvolvimento da criatividade, das inovações utilizadas e no investimento dos activos intangíveis.

Sabe-se que o conhecimento significa, além de sucesso, custos para a organização. Drucker (1994) aponta que, os países desenvolvidos são o maior exemplo. Gastam cerca de um quinto do Produto Interno Bruto (PIB) para a produção e disseminação do conhecimento, sendo portanto o seu maior investimento. O retorno que o país ou empresa têm sobre o conhecimento é cada vez mais um factor determinante da sua competitividade no mercado.

A estrutura que norteia e dá condições para a obtenção e gestão do conhecimento inicia-se pela sistematização da tarefa, que define como as pessoas se relacionam no seu trabalho, além de posicionar as expectativas individuais e colectivas e promover a influência da percepção de como tudo se processa no ambiente organizacional. Cada pessoa é um universo embutido na mesma enquanto indivíduo produtivo na comunidade, apresentando características pessoais, reacções individuais e formas de desenvolvimento comportamental diversificado.

Sendo assim, este trabalho justifica-se pela ausência de pesquisas realizadas em empresas específicas portuguesas e por evidenciar a forma como gerem os seus activos intangíveis, em particular os seus conhecimentos. O principal objectivo assenta na observação das estratégias das organizações em estudo (equiparadas a empresas) e como estas as utilizam no processo de criação e gestão do conhecimento.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A discussão das ideias vai de encontro à forma como o conhecimento é obtido e gerido no ambiente organizacional da empresa. Com a era global, em várias economias mundiais, urgiu a necessidade de transformações operacionais profundas em todos os sectores da economia. Reviram-se conceitos e acções, internas e externas, por causa da nova era da economia. As exigências e posturas tiveram uma grande modificação.

Os padrões clássicos de actividade e actuação dos profissionais alteraram-se de forma muito expressiva, fazendo com que novas discussões apontem outros rumos para a gestão de produtos, serviços e, principalmente, pessoas. Mudaram a visão estratégica, a acção e os processos, tentando garantir uma grande competitividade. O desenvolvimento científico e tecnológico, a evolução cultural, a explosão do volume de informações provocadas pela *internet*, televisão, médias electrónicas e em papel e a globalização, têm provocado uma revolução apenas comparável à revolução industrial do final do século XVIII. Vivemos hoje na Era do Conhecimento.

Perante esta evolução, o conhecimento passou a ser o principal activo da empresa, uma vez que representa a origem natural da inteligência no ambiente organizacional. A equipa passou a ser encarada de um forma mais ampla e responsável, mais autónoma, com acções de carácter decisório, na partilha de processos, problemas e soluções.

Se analisarmos a história da humanidade, o ponto comum é de que a “era do conhecimento” ocorre desde os tempos mais remotos, ressaltando que o conhecimento é obtido a partir do poder analítico do observador. A informação por si só não gera conhecimento. Sabe-se que os homens, que detinham o conhecimento eram os que se destacavam dos demais. Durante muito tempo o acesso ao conhecimento foi, na verdade, restrito a alguns privilegiados, e o

próprio conhecimento era, muitas vezes, utilizado como meio de domínio e opressão, o que origina um grande problema.

Dada a sua característica de intangibilidade, não é muito fácil defini-lo, como já afirmava Penrose em 1959, citado por Perrow (1972) quando dizia que o conhecimento era um tema “escorregadio” para ser abordado. Segundo Platão, “conhecimento é a crença verdadeiramente justificada”. Já Nonaka e Takeuchi (1997) definem o conhecimento como sendo um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade, enquanto Sveiby (1998) o define como uma capacidade de agir. Encontramos novamente em Nonaka e Takeuchi a afirmação de que o conhecimento significa sabedoria adquirida a partir da perspectiva da personalidade como um todo. Para Morgan (1996), o termo conhecimento significa compreender todas as dimensões da realidade, captar e expressar essa totalidade de forma cada vez mais ampla e integral.

A discussão de ideias gerou e continua a gerar conflitos, porém, com uma diferença: os conflitos estão mais expostos e são partilhados a vários níveis hierárquicos da empresa. Aliás, a hierarquia, em muitas empresas, passou a ser uma estrutura necessária sem, contudo, coibir pensamentos e/ou ações.

As organizações passaram a ter uma preocupação acentuada com as pessoas, com a gestão da informação e com a capacidade de renovação do tempo, no seu ambiente interno e externo. Surgem, cada vez mais, modelos de gestão, teorias sobre pessoas, processos, sistemas, estruturas organizacionais sendo estes inventados ou remodelados. A informação passa a ser um bem útil ou inútil, boa ou má, matéria-prima ou produto, no momento em que se obtém vantagem competitiva através da mesma ou quando o grande volume implica uma descoordenação da filtragem provocando uma tomada de decisão em tempo inoportuno.

Neste cenário, torna-se necessário o desenvolvimento de novos métodos de aprendizagem contínua nas organizações. Estes métodos terão de garantir às organizações mecanismos de gestão do conhecimento de forma a criar as vantagens necessárias à sobrevivência. Para Chiavenato (2004), a competitividade imposta requer organizações de aprendizagem capazes de gerir a mudança a seu favor. A intensidade com que as pessoas e as organizações aprendem vai tornar-se fundamental para a criação desta vantagem competitiva.

O conhecimento tornou-se a palavra-chave e o seu investimento para otimizar o bom profissional configura-se, actualmente, em muitas empresas, como uma prioridade. Perrow (1972), relata que as organizações baseadas em padrões clássicos, burocratizadas internamente, não têm a preocupação com os possíveis reflexos

sobre o ambiente externo, retardando, assim, quaisquer mudanças que se tornaram necessárias na sua estrutura operacional. Envolvidos na estabilidade e durabilidade das situações, a burocracia planeia ações e tarefas que se tornam mecanizadas e repetitivas, originando um processo lento de estagnação e isenção de processos criativos ou inovações.

Tofler (1990), concorda quando escreve que o conhecimento na empresa moderna deve enfatizar a sua essencialidade, não como um suporte para o sucesso financeiro, mas como ferramenta de controlo no mercado competitivo.

Senge (1990), evoca a necessidade da definição da liderança para estruturarem as *learning organizations*, porque elas descrevem as novas funções, tarefas e ferramentas da empresa. Junto desta reflexão de Senge, está o conceito de *learning organization*, que distingue o aprendizado adaptativo com a geração do aprendizado e isto torna os sistemas de pensamento mais importantes. Também devem ser considerados os modelos mentais e a visão compartilhada, dentro do aprendizado da equipa.

Quinn (1992), considera que as capacidades intelectuais e de serviços devem ser estimuladas prontamente, pois será desta forma de pensamento que depende a aquisição do conhecimento, os projectos de trabalho, desenvolvimento das tarefas de marketing, da integração interna entre os trabalhadores, do desenvolvimento individual das partes e da satisfação do cliente, entre outras actividades, seja através da criatividade, seja através do *feedback* e na forma do sucesso das abordagens no mercado.

Segundo Drucker (1994), existe uma nova tendência económica, uma nova sociedade, onde os factores de produção tradicionais como a terra, o trabalho e o capital cederam o seu lugar prioritário à obtenção e gestão do conhecimento nas empresas, na sociedade. Ressalta que agregar, com eficiência e eficácia, a tecnologia com a informação, traz novas ideias e conhecimento e que isto deve ser prioritário nas empresas.

Para Morgan (1996), no mercado moderno, as estruturas organizacionais que não estiverem preparadas para enfrentar novos desafios, ampliar a sua visão de mercado, que não se tornarem flexíveis para atender às novas procuras, certamente estarão fora do circuito e não ajustadas e dificilmente sobreviverão ao processo irreversível da globalização e às suas consequências.

Manville e Foote (1996), consideram, por sua vez, que as competências essenciais se referem à informação no interior das empresas – o conhecimento e a experiência, que não se adequam necessariamente a bases de dados tradicionais, não será

possível armazená-las fisicamente. Se os gestores implementarem tecnologias mais flexíveis e inovadoras, poderão adaptar de modo diferente estes dados e recuperá-los para uso corrente na empresa.

Kock, McQueen e Corner (1997), alertam para o facto de que várias reflexões foram feitas no passado sobre como melhorar as rotinas operacionais das empresas, cedendo lugar a processos como a reengenharia e a *learning organization*. Embora algumas destas reflexões tenham sido construídas baseadas em modelos teóricos, poucas empresas tem aplicado, na prática, tais processos de desenvolvimento organizacional.

De acordo com o modelo japonês de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997), enfatizam que o aprendizado parte da experiência directa, ou seja, com a integração do corpo e mente, bem como através da tentativa e do erro. Este modo de pensar contrasta com *learning organization*.

O futuro pertence às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização nos seus processos. Os recursos humanos serão, principalmente, os responsáveis pelo desafio maior nas empresas, que é o de preparar as equipas de trabalho, adequando-as aos projectos, deixando de lado experiências e conceitos tradicionais, rompendo com o passado, criando novidades e soluções criativas para levar a empresa ao futuro, facto que será estritamente necessário à sua sobrevivência dada a competitividade do mercado.

Franco (1997), relata que o equilíbrio funcional da empresa é alcançado quando a criatividade, o planeamento, a competitividade e a preservação são utilizados em conjunto e de maneira proporcional e adequada, e não ficam embotados pela emergência da competitividade. Verifica-se que a tecnologia trouxe para as organizações a possibilidade real de armazenamento de dados, informações e mesmo conhecimentos, configurando-se desta forma, no seu principal activo. Para Tapscott (1998), o conhecimento é a informação que foi editada, colocada num contexto e analisada de forma a tornar-se significativo, e portanto apresentar um valor para a organização. Urgência é a palavra-chave da economia nos dias de hoje. Então, o sucesso ressalta das organizações que sejam capazes de explorar rapidamente o conhecimento tácito dos seus profissionais nomeadamente os valores pessoais como a experiência, a intuição ou o estudo.

Garvin et al. (1998), defendem o trabalho em equipa para realizar tarefas que não poderiam ser levadas a cabo de forma isolada. O conhecimento organizacional da equipa oferece maior valorização para as partes interessadas no progresso da corporação, produzindo maior qualidade e a um custo competitivo no mercado.

Para Peters (1998), aprender significa entender o passado. Sem esta consciência, pode-se cair em repetição de erros. Ao estar capacitado no presente, consciente do passado, a empresa é capaz de ter uma preparação adequada para o futuro. Bartlett e Ghoshal (1998), afirmam que as corporações somente se beneficiam com o aprendizado organizacional quando elas se tornam capazes de transferir, compartilhar e impulsionar os seus conhecimentos e experiências ainda individualizados. A partir desta etapa, as experiências isoladas, criam um fluxo horizontal de conhecimento onde todos são beneficiados e os reflexos são sentidos, não somente interna mas também externamente à corporação, no mercado.

Oliveira Júnior (1999), comenta que a partilha do conhecimento pode promover a sustentabilidade da empresa, onde as competências essenciais são geradas na forma de aprendizagem colectiva dentro da organização e leva em conta as capacidades individuais que podem ser integradas à equipa e reverterem-se em benefício colectivo interno.

Hansen, Nohria e Tierney (1999), detectaram dois padrões de estratégias para a Gestão do Conhecimento (GC): nas empresas que comercializam produtos relativamente padronizados que preenchem necessidades comuns, o conhecimento é codificado e armazenado em bases de dados; nas empresas que fornecem soluções altamente padronizadas para problemas únicos, o conhecimento é compartilhado principalmente através de contactos de pessoa-a-pessoa, onde o grande objectivo é as pessoas comunicarem.

A GC é o processo, onde a informação que uma empresa possui e o que faz com ela, determina se a mesma estará facilmente disponível aos outros, internamente ou não. Partilhar conhecimento não é algo que ocorra naturalmente. Isto deve ser gerido, encorajado e recompensado.

Terra (2000), considera que as organizações que têm intenção de conseguir um lugar no futuro, devem com urgência investir na internacionalização dos seus valores, atraindo e retendo os melhores profissionais. A confiança, respeito, trabalho em equipa, *empowerment*, equilíbrio, aprendizado, diversão, reflexão e renovação são requisitos fundamentais para a organização com futuro, por um simples motivo: o conhecimento é contínuo, assim como a vida.

Para Spitzer e Evans (2000), a informação e o conhecimento, necessariamente, não são gerados no topo das organizações. Muitas vezes a capacidade mental, a experiência e o julgamento estão distribuídos em toda a organização. Desta forma, a realidade mostra que o trabalho em equipa garante um ganho maior em eficiência nos resultados.

Sharp (1999), relata que a tecnologia para se criar mudanças parte somente da mente humana. A importância da pessoa é essencial para o desenvolvimento, para o aprendizado, para a aquisição e utilização do conhecimento e a sua valorização individual é o primeiro passo para o reconhecimento do sucesso em equipa.

Segundo Tucci (1998), o desenvolvimento de um ambiente de trabalho no qual os colaboradores são encorajados a pensar de uma forma activa e a aplicar a sua criatividade na solução de problemas e na melhoria contínua dos processos não se traduz necessariamente num aumento das despesas operacionais, pelo que existe ainda um estímulo adicional à promoção e consolidação de culturas de trabalho baseadas na libertação da massa cinzenta e na promoção da capacidade analítica dos colaboradores.

Manville e Foote (2000), consideram que as estratégias baseadas no conhecimento se iniciam com estratégias e não com conhecimento. A nova forma de capital intelectual, não tem significado sem os objectivos tradicionais de se dar prioridade aos clientes e vencer os competidores. Se uma organização não tem as suas bases fundamentadas e estabelecidas, toda a aprendizagem, tecnologia de informação ou bases de dados sobre o conhecimento são simples e caras diversões. Bitencourt e Gonçalo (2000), acreditam que o aprendizado intelectual precede o organizacional, em que um não se limita ao outro, contudo, a participação das pessoas envolvidas na empresa é essencial para que as rotinas sejam adaptadas à realidade vigente. A inovação das empresas através de mecanismos de competitividade originados no próprio interior, para fazer frente às demais competidoras, têm na criatividade o elo principal para se concretizar e aplicar ideias novas que tenham a aceitação e fidelidade dos clientes.

O conhecimento existe inscrito naquilo que compramos e vendemos. De acordo com Stewart (1997), existe cada vez maior conteúdo de saber nos produtos correntes do dia-a-dia, traduzindo a importância crescente do conhecimento na cadeia de valor, bem como a viragem no investimento empresarial dos equipamentos fabris habituais, para os baseados em informação e comunicações. Melo (2003) refere que gerir o conhecimento está mais próximo do coerente. O homem moderno recebe diariamente milhares de informações sendo facto indiscutível que apenas consegue absorver um milésimo. Grandes investidores procuram formas de captação e armazenagem de informação na crença de que um dia se torne um grande activo. Defende o uso contínuo do bom senso em toda a estratégia que venha a ser traçada.

Para Loureiro (2003) “os seres humanos têm uma capacidade infinita para criar conhecimento. Ao contrário dos activos tradicionais, o conhecimento aumenta quando é partilhado. Estas são as duas características mais poderosas que estão a mudar a forma de gerir na era do conhecimento”.

Toffler (1990), na sua obra «A terceira onda», apresentou de forma figurativa, porém bem esclarecedora, que a civilização tem evoluído ao longo de três grandes ondas de transformação: a Revolução Agrícola (Primeira Onda), a Revolução Industrial (Segunda Onda) e a Revolução dos Serviços (Terceira Onda). Este último estágio representa a era do conhecimento, da informação, ou ainda, a sociedade do conhecimento. Marques (1996) encara as oportunidades como informações, interessando saber onde ir buscá-las.

Não é fácil gerir o conhecimento, principalmente devido à tendência humana de guardar o conhecimento próprio a sete chaves, sem o dividir com outros. Considerada como o coração estratégico de uma empresa a GC é uma expressão já muito ouvida no mundo empresarial. Entretanto, ela é uma ferramenta e é adotada por algumas empresas, que vêm encontrando dificuldades culturais, legislação, divulgação e outras.

### 3. METODOLOGIA DO ESTUDO

Neste trabalho optou-se pela pesquisa descritiva, na forma de estudo exploratório, visto ser a modalidade de pesquisa que melhor permite compreender o comportamento organizacional, associando um estudo de caso em empresas específicas portuguesas.

O conhecimento através da experiência mostra-nos, na prática, como um diagnóstico da experiência pessoal na tentativa de obter dados qualitativos e quantitativos que permitam a análise das actividades questionadas numa proposta, Hill (2002). O estudo das organizações e das pessoas com elas envolvidas, torna-se um processo interactivo, amplo e compreendem a parte activa que influencia directamente nos seus resultados

A estratégia de investigação adoptada para a concepção do inquérito apresentado neste trabalho foi do tipo quantitativo não experimental - não há lugar à manipulação das condições, mas antes à descrição de fenómenos de uma dada população o que nos permite compreender o comportamento organizacional dentro das organizações.

Entre os instrumentos de pesquisa possíveis, considerou-se o questionário a ferramenta que melhor recupera os dados necessários a esta proposta, devido à sua viabilidade e resposta dos indivíduos escolhidos para participar no processo. As razões que nos levaram a adoptar por esta técnica de recolha de dados foram o facto do universo do estudo ser suficientemente homogéneo e a informação procurada poder ser solicitada através de perguntas impressas.

A utilização do questionário tem vantagens para este estudo, tais como o anonimato e a mínima influência do investigador no momento da recolha de dados.

Para alcançar esta etapa, fizemos inicialmente, contactos pessoais com as direcções dos Estabelecimentos Fabris do Exército, onde ficaram estabelecidos os protocolos para o desenvolvimento do estudo exploratório.

Uma vez contactados, enviamos correspondências com o objectivo de oficializar os procedimentos internos nas empresas, e proporcionar livre acesso aos instrumentos da pesquisa.

Após definição das datas, os trabalhos de aplicação de entrevista e questionários realizaram-se em cada empresa (estabelecimento fabril) seleccionada.

### 3.1. *Caracterização do questionário aplicado*

O questionário, baseado na *Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)*, ferramenta de avaliação da Gestão do Conhecimento, foi construído obedecendo à divisão definida para profissionais da:

Direcção, Chefia Intermediária e Operários.

A *Knowledge Management Assessment Tool* ou KMAT, de acordo com O'Dell e Grayson Jr (2000), foi desenvolvida em 1995 juntamente com a *American Productivity & Quality Center* e a Arthur Andersen, com o objectivo de oferecer um suporte para as empresas no seu processo de auto-avaliação, “*identificando os seus pontos fortes e as suas oportunidades na gestão do conhecimento.*”

É dividido em cinco secções: processo de gestão do conhecimento, liderança, cultura, tecnologia e medições, distribuídos num sistema de marcação simplificado, em escalas significativas de 1 a 5 (1=nenhum ou inexistente; 2=fraco; 3=razoável; 4= bom e 5= excelente ou óptimo). Com base neste procedimento, o KMAT foi adaptado para este trabalho, por corresponder aos objectivos de obtenção dos dados propostos.

### 3.2. *Desenvolvimento*

A aplicação do instrumento de pesquisa em cada empresa obedece a um protocolo que se inicia com a visita a cada uma delas, em contactos realizados com profissionais da direcção, da Chefia intermédia e operários.

Baseado nas actividades de cada profissional, os questionários foram entregues individualmente e explicados antes do seu preenchimento, sendo a duração em média de 15 minutos.

A cada voluntário, foi explicado que o objectivo da colaboração seria demonstrar, através dos resultados, as condições nas quais as empresas gerem o conhecimento e como se desenvolvem as suas acções em relação ao mercado competitivo, bem como, na integração dentro das equipas de trabalho.

Os questionários foram todos formulados com questões fechadas que definem se na empresa as questões colocadas são:

a) *Nenhuma ou inexistente*; b) *Fraco*; c) *Razoável*; d) *Bom*; e) *Excelente ou óptimo*

Todos os questionários foram formatados em três agrupamentos básicos, e abordadas questões específicas relativas à:

<b>Fase I</b> - Processo e métodos de GC	<b>Fase II</b> - Liderança e Cultura na GC	<b>Fase III</b> - Tecnologia e medição da GC
--	--	--

Foram entregues 82 (oitenta e dois) questionários em cada uma das empresas “X” e “Y”, correspondendo 2 (dois) à Direcção, 5 (cinco) à Chefia Intermédia, e 75 (setenta e cinco) aos Operários. Na empresa “Z” foram entregues 47 (quarenta e sete) questionários correspondendo à Direcção 2 (dois), Chefia Intermediária 5 (cinco) e Operários 40 (quarenta).

**Quadro 1:** *Questionário – Direcção*

<b>Fase I (PM 1 a PM5) - Processo e Métodos de GC</b>	<b>Fase II (CL1 a CL5) – Liderança e Cultura na GC</b>	<b>Fase III (TM1 a TM5) – Tecnologia e Medição da GC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficácia do método da GC</li> <li>- Potencial competitivo da empresa</li> <li>- Interacção e desenvolvimento global da GC</li> <li>- Sistema de informação desenvolvido</li> <li>- Conhecimento tácito dos indivíduos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura da GC na empresa</li> <li>- Integração dos níveis de profissionais da empresa</li> <li>- Cumplicidade dos profissionais relativamente à GC</li> <li>- Racionalização das funções e actividades</li> <li>- Acção efectiva dos Recursos Humanos na GC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso racional da GC na empresa</li> <li>- Desenvolvimento metodológico para avaliação da GC</li> <li>- Integração interna e externa através da Inovação tecnológica</li> <li>- Metodologia de mensurar e avaliação da GC</li> <li>- Sistema de Informação e a inovação tecnológica</li> </ul>

**Quadro 2: Questionário – Chefia Intermediária**

<b>Fase I (PM 1 a PM3) - Processo e Métodos de GC</b>	<b>Fase II (TM1 a TM4) – Tecnologia e Medição da GC</b>	<b>Fase III (CL1 a CL3) – Cultura e Liderança na GC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentação do processo de divulgação de melhores formas práticas.</li> <li>- Disponibilidade de uso do Sistema de Informação para a GC</li> <li>- Disponibilidade dos dados pela administração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitividade x informação x tecnologia</li> <li>- Gestão do Conhecimento e activos tangíveis</li> <li>- Investimento na GC na empresa</li> <li>- Avaliação dos activos tangíveis e intangíveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partilha do Conhecimento na empresa</li> <li>- Aprendizagem e o desenvolvimento da GC</li> <li>- Propriedade Intelectual – valorização.</li> </ul>

**Quadro 3: Questionário – Operário**

<b>Fase I (CPI a CP5)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formas da disseminação da informação na empresa</li> <li>-Disponibilidade da informação e intermediários limitadores</li> <li>-Preocupação com o profissional no desenvolvimento tecnológico para GC</li> <li>-Informações, conhecimento e inteligência como requisitos da direcção/chefia</li> <li>-Existência de estratégia com sistema de recompensas que motive os funcionários.</li> </ul>

### 3.3. *Caracterização das empresas a serem analisadas*

Para a abordagem da situação da Gestão do Conhecimento, definiram-se os três estabelecimentos fabris do Exército correspondentes a empresas para efeitos deste estudo de caso. Assim:

Empresa “X” – OGFE (Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento)  
 Empresa de fabricação de fardamento e equipamento

Empresa “Y” – MM (Manutenção Militar)  
 Empresa de fabricação de produtos alimentares

Empresa “Z” – LAB MIL (Laboratório Militar)  
 Empresa de fabricação de medicamentos

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A amostra da presente investigação foi escolhida em função do objectivo primordial deste estudo que é o de observar as estratégias que as empresas pesquisadas têm utilizado no processo de criação e gestão do conhecimento e qual a sua influência na organização.

No presente estudo foi utilizada uma amostra composta por um conjunto de 221 indivíduos que trabalhavam, à data, nos 3 estabelecimentos fabris do Exército, sendo distribuídos da seguinte forma:

**Quadro 4** – *Caracterização da amostra*

	Direcção	Chefia Intermédia	Operários	total
Empresa X	2	5	75	82
Empresa Y	2	5	75	82
Empresa Z	2	5	40	47
	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>190</b>	<b>221</b>

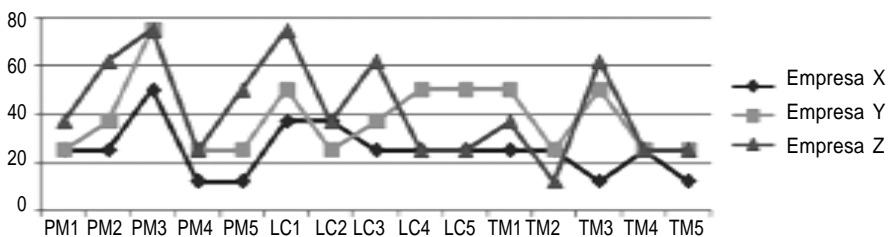
##### 4.1. *Tratamento estatístico*

Uma vez compilados os resultados, procedemos à sua análise e interpretação. Utilizamos os procedimentos habituais da estatística descritiva não sendo possível recorrer a procedimentos habituais de estatística inferencial dada a dimensão reduzida da amostra.

Para verificar os níveis das empresas consideraram-se as seguintes equivalências: Nenhum (0%); Fraco (25%); Razoável (50%); Bom (75%) e Óptimo (100%). Os dados foram tratados informaticamente recorrendo ao programa de tratamento estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), na versão 9.0.

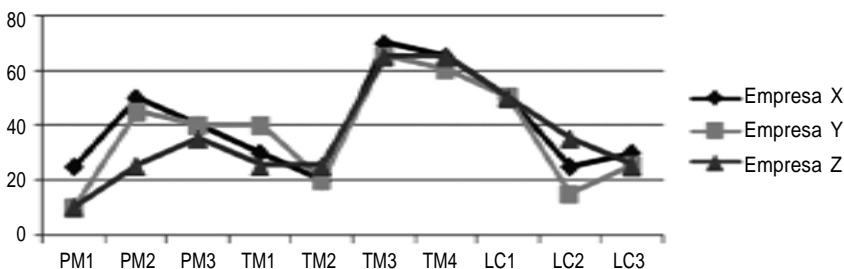
##### 4.2. *Análise dos resultados obtidos*

O questionário ao qual se submeteram dois profissionais da Direcção, cinco da Chefia intermediária e setenta e cinco operários, nas empresas X e Y, e quarenta na empresa Z, têm algumas limitações e que certamente interferem nos resultados esperados. Assim, verificamos os resultados finais com os seus níveis percentuais para melhor observação:



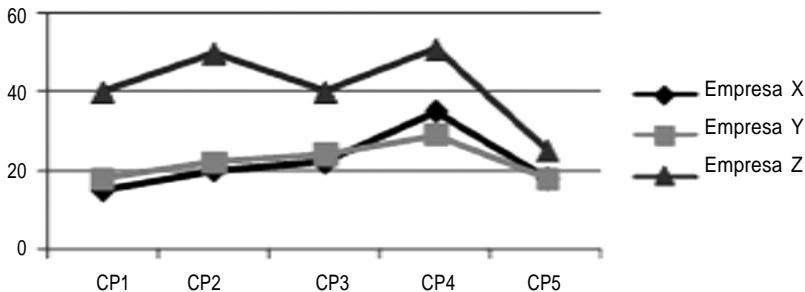
**Gráfico 1:** Resultados das três fases da Direcção

- |  |   |   |
|--|---|---|
| √ Eficácia do método da GC (PM1)           | √ Acção efectiva do RH na GC (LC1)                        | √ Uso racional da GC (TM1)                                    |
| √ Potencial competitivo (PM2)              | √ Racionalização das funções e actividades (LC2)          | √ Desenvolvimento metodológico para avaliação da GC (TM2)     |
| √ Interação e desenvolvimento global (PM3) | √ Cumplicidade dos profissionais frente a G.C. (LC3)      | √ Integração interna e externa por inovação tecnológica (TM3) |
| √ Sistema de informação desenvolvido (PM4) | √ Integração dos níveis de profissionais da empresa (LC4) | √ Metodologia de medição e avaliação da GC (TM4)              |
| √ Conhecimento tácito (PM5)                | √ Cultura da GC na empresa (LC5)                          | √ Sistema de informação e inovação tecnológica (TM5)          |



**Gráfico 2:** Resultados das três fases da CI

- |  |   |  |
|--|---|--|
| √ Documentação do processo de divulgação de melhores formas práticas (PM1) | √ Competitividade x informação x tecnologia (TM1) | √ Partilha do conhecimento (LC1)             |
| √ Disponibilidade de uso do Sistema de Informação para a GC (PM2)          | √ GC e activos tangíveis (TM2)                    | √ Aprendizagem e desenvolvimento da GC (LC2) |
| √ Disponibilidade de dados da administração (PM3)                          | √ Investimento na GC (TM3)                        | √ Propriedade intelectual (LC3)              |
|  | √ Avaliação dos activos tangíveis (TM4)           |  |



**Gráfico 3:** Resultados dos Op

- √ Formas da disseminação da informação (CP1)
- √ Disponibilidade da informação e intermediários (CP2)
- √ Preocupação com o profissional no desenvolvimento tecnológico para GC (CP3)
- √ Informações, conhecimento (CP4)
- √ Existência de estratégia motivadora (CP5)

O questionário aplicado foi apresentado somente a três organizações específicas do Exército Português. Optou-se pela pesquisa nestas três empresas devido à característica dos perfis que caracterizam cada uma e por se conseguir a recolha de dados de forma mais eficaz.

Como já foi referido anteriormente, o instrumento de pesquisa escolhido é o *Knowledge Management Assessment Tool* (KMAT), que distribui as funções em Direcção, Chefia Intermédia e operários. Devido à consistência e facilidade de recolha dos dados, considerou-se apropriado para ser usado neste trabalho. As questões foram formuladas de acordo com a necessidade de se conhecer as estratégias que vem sendo utilizadas no processo de GC, se é que existe, e de que forma têm optimizado esse processo. Além disso, procuramos obter e entender o conhecimento no interior destas organizações específicas, desde a direcção aos operários. Os dados foram dispostos em termos percentuais das respostas objectivas proporcionadas pelo KMAT e dão uma visualização generalizada da situação das empresas.

Apesar dos limites impostos pela própria condição que se disponibilizou para o desenvolvimento dos trabalhos, observa-se que, em geral, nos três estabelecimentos consultados, o conhecimento tem um espaço para o seu desenvolvimento, muito embora careça de estratégias mais voltadas para a sua gestão no seu sentido real. Os estabelecimentos têm nas suas estratégias organizacionais, seja na área de recursos humanos, seja na direcção, ou em

níveis administrativos intermediários, a consciência de que o conhecimento é imprescindível para fazer valer a competitividade externa.

A competitividade interna não pode interferir na compreensão, na troca, no armazenamento e na disseminação disponibilizada de conhecimento, entre e para os profissionais envolvidos num mesmo projecto, ou mesmo dentro dos objectivos traçados correntemente.

O conceito de aprendizagem e formação podem e devem ser substituídos ou optimizados para a GC, no sentido de que se possibilitará a utilização em todos os níveis administrativos, para que o conjunto de ideias seja aumentado e traga benefício a todos os que desejam envolver-se com os projectos da sua organização.

O profissional da direcção, apesar de estar ciente da necessidade da GC no seu estabelecimento, ainda coloca reservas com a questão das competitividades internas e receia em parte a abertura para a difusão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

O profissional da Chefia intermédia compreende e experimenta novas abordagens que beneficie os grupos de profissionais envolvidos nas mais variadas tarefas das empresas mas ainda se encontra num sistema hierárquico onde a competitividade é a palavra-chave e que torna o seu papel um pouco mais elaborado dentro das suas rotinas diárias. Já o operário não parece apresentar dificuldade em compreender as mudanças que a GC pode proporcionar.

Outro aspecto a ser discutido é que o comportamento organizacional interno de cada organização, certamente, se reflecte externamente no mercado. Embora, sejam empresas de diferentes linhas de trabalho no mercado, observa-se que a preocupação com a GC obedece a diferentes níveis de aceitação e de utilização no ambiente empresarial.

A empresa Z, de desenvolvimento de medicamentos parece estar mais familiarizada e mesmo, comprometida com as inovações que a gestão do conhecimento pode prover para sua rotina de trabalho. Está, particularmente, assumir novas metodologias de trabalho, mesmo sendo submetida a inovações de *marketing* organizacional no geral, ela consegue visualizar com mais precisão a necessidade de mudanças.

A empresa Y, de alimentação, não é uma empresa recente no mercado e vem assumindo posturas equivalentes à empresa Z, dentro do seu ramo de negócios, ainda que necessite de estabelecer rotinas nos processos e metodologias da GC internamente, e reforçar a cultura deste processo.

Já a empresa X, de comercialização de fardamento, calçado e equipamento, apesar de apresentar constantes inovações tecnológicas, de assumir ampliações e diversificação nos produtos fazendo face ao mercado cada vez maior e competitivo, ainda não conseguiu assumir internamente a cultura da GC.

Observa-se a existência de uma resistência interna em difundir, em partilhar ideias e conhecimento, receando novas abordagens que venham a conferir intensas vantagens competitivas individuais. Infelizmente verificamos que esta situação se reflecte no mercado externo e no próprio desenvolvimento dos profissionais nela envolvidos. O sentido da formação é intenso e, claro, à revelia da necessidade de um processo de consciência da cultura da GC na organização.

## 5. CONCLUSÕES

Neste estudo exploratório, observou-se que, o envolvimento dos profissionais destas organizações específicas ainda encontra barreiras quanto à competitividade, e estão pouco voltados para a aquisição e partilha de ideias, na cultura da GC. Estas barreiras necessitam de ser ultrapassadas por métodos, processos e sistemas que proporcionem uma gestão racional e funcional onde os dados não sejam meros depósitos de informação sem utilidade e intercâmbio inteligente, provendo resultados positivos para a empresa.

As organizações envolvidas neste estudo carecem de uma adaptação para o seu desenvolvimento. A questão do conhecimento, embora seja reconhecido por todos, precisa de passar por uma inovação na forma de recolher, avaliar, partilhar dados e somente depois disso adquirir um perfil profissional conforme a teoria nos explana. Todas as organizações demonstraram, através dos questionários, uma preocupação quanto às necessidades da valorização humana no ambiente interno. O conhecimento é uma preocupação e as suas formas de gestão, vinculadas às próprias bases de cada empresa, apresentam mecanismos de planeamento e visão racional da direcção que denotam a incorporação deste comportamento inovador.

É interessante ressaltar que as empresas X e Y apresentam características diferentes da empresa Z, já na sua base. Esta empresa, de desenvolvimento farmacêutico, tem um histórico que a precede, e portanto, a gestão do conhecimento já está incorporada desde o início da sua actividade. Actualmente as acções estão voltadas para a melhoria dos serviços e produtos tendo como ponto de base o conhecimento humano.

A empresa X, de Fardamento e equipamento, pela natureza das suas actividades, expandiu-se, de certa forma, para além fronteiras e portanto, já sentiu a necessidade de se adaptar ao mercado empresarial para vencer as competitividades nacionais e estrangeiras.

O conhecimento é diferente de outros recursos. Está constantemente obsoleto – o conhecimento avançado do presente é a ignorância do futuro. Está sujeito a rápidas e abruptas mudanças. A produtividade dos trabalhadores do conhecimento não será o único factor competitivo da economia mundial, embora possa a ser o decisivo. Esta previsão tem implicações nos negócios e nos seus gestores:

- a economia mundial continuará a ser altamente competitiva;
- a necessidade da informação não será apenas no interior mas também na necessidade de conhecer o que se passa no exterior da organização. Novos mercados, tecnologias, clientes serão importantes para a eficácia de uma estratégia vencedora;
- os trabalhadores do conhecimento são proprietários dos meios de produção e levam esse conhecimento consigo ao abandonarem a empresa;
- não há uma gestão concreta. Cada uma terá de ser projectada para uma tarefa, tempo, lugar ou cultura específicas.

A visão para as empresas do futuro, quer sejam específicas ou não, é que o conhecimento está acessível a todos, quando e onde necessário. As pessoas beneficiam do conhecimento dos outros.

Assim, podemos observar a existência de prioridades em programas de formação dos profissionais através da introdução, implantação, implementação e uso contínuo de bases de dados inteligentes, *empowerment* de profissionais nas várias actividades internas na empresa, inovações tecnológicas dentro de uma nova estrutura organizacional, inovação de uma cultura e valores organizacionais, entre outros. Enquanto as empresas não assumirem que, numa época de inovação, de transformação contínua, o recrutamento e a selecção são factores críticos e fundamentais para o sucesso ou insucesso da empresa como um todo, ela incorrerá nos mesmos erros do passado, interferindo expressivamente nos caminhos futuros.

Porém, para que esta cultura organizacional seja efectiva e continuamente trabalhada na empresa, é necessário que as exigências do mercado sejam cuidadosamente observadas. Além disso, é necessário que a direcção assuma o planeamento das acções, onde a capacidade do conhecimento é essencial, pois,

a tecnologia da informação irá exigir que sejam implantados e/ou implementados sistemas e programas racionais para a sua gestão.

A integração plena da informação com o conhecimento, através de adjuvantes de inovação tecnológica de modo racional e partilhado, é uma questão de tempo, pois este conceito não é novo, é inovado, actualizado, e portanto, estas novas exigências e habilidades encontrarão o seu caminho através da experiência. A mente aberta com capacidade para a reflexão e a flexibilidade, são fundamentais para alcançar a consciência do valor potencial humano e consequentemente, organizacional.

Certamente, estas ações estão na dependência da velocidade com a qual as mudanças serão realizadas relativamente: à tomada de decisão, à implementação e implantação de novos produtos, à inovação das interfaces nos departamentos e principalmente à qualidade em tudo que se pensa e se faz.

Afinal o conhecimento é diferente de outros recursos estando constantemente ultrapassado, obsoleto e sempre sujeito às constantes mudanças. O projecto da gestão do conhecimento não é individual nem atinge um início e um fim de forma rápida. É uma disciplina emergente que nos acompanhará por muito tempo e só a longo prazo nos permite resultados significativos devendo ser compreendido, apreendido, disseminado e partilhado sempre a tempo.

Finalmente, para que estes paradigmas sejam convertidos em benefícios para a organização, é necessário gerir o significado levando sentido à informação; gerir a atenção para tornar as mudanças organizacionais consistentes (comportamentais e nas inovações) e gerir a confiança, para que o *empowerment* comprometa o profissional para si e para a empresa, adicionando mais lógica e real efectividade – eficácia e eficiência - ao desempenho qualitativo de todos. Além de que, só com qualidade é possível produzir qualidade de facto.

Poderemos reafirmar: o que a organização sabe, a forma como utiliza o que sabe e reconhece a rapidez para aprender, actualmente define seu futuro.

## BIBLIOGRAFIA

- BARTLETT, C. A.; GOSHAL, S. (1998). “Características que fazem a diferença”.HSM Management, n.º 9, , jun-ag, pp.32
- BITTENCOURT, C.; GONÇALO, C. (2001). “O desenvolvimento do auto-conhecimento como estrutura básica para a aprendizagem organizacional. pp.32
- CHIAVENATO, I (2004). Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações, Thomson Learning Lda., São Paulo
- DRUCKER, P. F. (1994). “Sociedade Pós-capitalista”, Pioneira, São Paulo. pp.120-126
- FRANCO, S. (1997). “Criando o próprio futuro: O mercado de trabalho na era da competitividade total”. 2.ed. São Paulo: Ática
- GARVIN, D.; NAYAK, P.R.; MAIRA, A.N.; BRAGAR, J. (1998). “Aprender a aprender”. HSM Management, jun-ago
- HANSEN, M.T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. – (1999). “What’s your strategy for managing knowledge?”, Harvard Business School Press
- HILL, M. M.; HILL, A (2002). “Investigação por questionário”, Edições Sílabo, Lisboa, pp.19-37
- KOCK, N. F., McQUEEN, R. J., CORNER, J. L. (1997). “The nature of data, information and knowledge exchanges in business processes: implications for process improvement and organisational learning”, The *Learning organization*, v.4, N.º 2
- LOUREIRO, J.L. (2003). “Gestão do conhecimento”, Centro Atlântico Lda., Lisboa, pp.22
- MANVILLE, B., FOOTE, (1996). “N. Harvest your Workers’ Knowledge”, Datamation, July
- MARQUES, M:P (1996). “O jogo estratégico na gestão”, Difel, Viseu, pp.219
- MELO, L.E.V (2003):. “Gestão do conhecimento: conceitos e aplicações”, São Paulo: Editora Erica Lda.
- MORGAN, G. (1996). “Imagens da organização.” São Paulo: Atlas
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. (1997). “Criação e conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação”, Rio de Janeiro: Campus

- O'DELL, C.; GRAYSON JR. (2000). “Ah ... se soubéssemos antes o que sabemos agora – as melhores práticas gerenciais ao alcance de todos”, São Paulo: Futura
- OLIVEIRA, J. (1999). “Linking strategy and the knowledge of the firm”, Revista RAE, Out./Dez
- PERROW, C. B (1972). “Análise organizacional: um enfoque sociológico”, Atlas, São Paulo
- QUINN, J.B. (1992). *Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry*. The Free Press, Nova York
- SENGE, P. (1990). “The Leader’s New Work - Building *Learning organizations*”, Sloan Management Review
- SHARP, A. (1999). “A empresa na era do ser”, Rio de Janeiro: Rocco
- SPITZER, Q.; EVANS, R. (2000). “Conquistando cabeças”, Campus, Rio de Janeiro
- STANTON, N.; STAMMERS, R.B. (1990). “Learning styles in a non-linear training environment” in: MCALEESE,R.; GREEN.C. (Eds)- *Hypertext: State of the Art*, Intellect, Ltd
- STEWART, T.A. (1999). “Capital intelectual: a nova riqueza das organizações”, Edições sílabo, Lisboa, pp 47-52
- SVEIBY, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações*, Campus, Rio de Janeiro
- TAPSCOTT, D. – (1998). “Make knowledge an asset for the whole company”, Computerworld, v. 32, n. 51
- TERRA, J.C.C. – (2000). “Gestão do conhecimento. O grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade”, Negócio Editora, São Paulo
- TOFFLER, A. (1990). “A Terceira onda”, Rio de Janeiro: Record
- TUCCI, M.A. (1998). “Employers- your most valuable assent”, The Newsletter for the quality management division of the american society for quality