

# WORKING PAPERS

A gestão do conhecimento nas organizações  
com e sem fins lucrativos

Manuel Carlos Nogueira\*

## RESUMO

---

Atualmente a gestão do conhecimento assume uma importância vital em qualquer tipo de organização. É necessário criar modelos que por si e de uma forma facilitadora promovam a difusão do conhecimento. A gestão do conhecimento traz diversas vantagens para as organizações, independentemente do setor onde operem. Promove a criação de uma ampla base de conhecimento, leva à redução de erros, padroniza processos, melhora os processos internos e no limite permite obter vantagens competitivas em relação às demais. Sempre existiu conhecimento nas organizações, mas o que torna a sua gestão algo de novo, é considerar o capital intelectual como um ativo intangível. A forma de criar um ambiente favorável ao surgimento de práticas que levem à correta transmissão e formação de novos conhecimentos, bem como a forma de armazenar e difundir, denomina-se de gestão do conhecimento.

**Palavras – chave:** Gestão do conhecimento; Organizações; Organizações sem fins lucrativos.

JEL Classification: L33, M10, M20

## 1. Introdução

Hoje em dia a transversalidade da gestão do conhecimento, desdobra-se em vários campos de aplicação, que envolvem entre outras áreas do saber, a economia, a gestão, a engenharia, a psicologia, a sociologia e a informática. Tal facto segundo Xu & Quaddus (2005), deveu-se às condições económicas (passou-se de uma economia baseada em ativos de capital, para uma economia baseada no conhecimento), na concorrência entre organizações, no rápido avanço tecnológico e no facto das organizações passarem a prestar maior atenção na maximização dos seus ativos baseados no conhecimento.

Diversos autores referem-se ao momento atual como “sociedade do conhecimento”, colocando o conhecimento como o mais importante dos ativos organizacionais e, sendo este intangível, torna-se necessário para as organizações perceber a orgânica que o envolve. Assim, emergem atualmente novos modelos económicos e organizacionais, fortemente alicerçados na gestão dinâmica do conhecimento.

De acordo com Xu & Quaddus (2005), citando Duke (1999), para que o conhecimento gere valor nas organizações, é necessário existirem modelos de gestão do conhecimento, que facilitem a criação, preservação e partilha desse mesmo conhecimento. Sendo o conhecimento informação relevante para a ação, surge como um recurso fulcral no processo de tomada de decisão, pelo que este deve estar articulado, para que seja provido de sentido e lógica.

Os modelos de gestão do conhecimento e as ferramentas para a sua avaliação, são relevantes, pois permitem avaliar o nível de gestão do conhecimento de uma organização e, auxiliam esta a utilizar de forma sistemática os seus níveis de conhecimento. Neste trabalho vamos abordar alguns dos modelos de gestão do conhecimento mais conhecidos e abordados na literatura científica.

Para Nonaka & Konno (1998), numa economia em que a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura que as organizações dispõem para obter vantagens comparativas.

No tocante às organizações sem fins lucrativos verifica-se que ainada não existem modelos próprios de gestão do conhecimento, tal como existe para o setor privado e empresarial. O setor não lucrativo reveste-se de características muito próprias (altas taxas de voluntariado e grande rotatividade dos colaboradores, entre outras), pelo que se não existirem modelos de gestão do conhecimento adequados, muito desse conhecimento pode vir a perder-se definitivamente.

Este trabalho divide-se em seis pontos incluindo esta introdução. No ponto dois são abordados os tipos de conhecimento existentes e no ponto três evidenciamos os principais modelos de gestão do conhecimento amplamente referidos na literatura. O ponto quatro é dedicado à gestão do conhecimento nas organizações sem fins lucrativos, ao passo que o ponto cinco são apresentadas as principais críticas à gestão do conhecimento e aos seus respetivos modelos. No ponto seis tecemos as considerações finais.

## **2. Tipos de conhecimento**

Conhecimento tácito foi uma expressão introduzida primeiramente por Polanyi (1967). Para este autor o conhecimento tácito permite a compreensão através da interiorização, guia a intuição e sustenta a criatividade. É um conhecimento pessoal, específico de um contexto e por isso difícil de formalizar e comunicar.

O conhecimento explícito para Proust (1922) é o conjunto de todos os factos que conhecemos e podemos transmitir conscientemente, sem qualquer relação com o contexto.

A distinção entre conhecimento tácito e explícito e a sua transformação dinâmica, inspirou a mais conhecida teoria sobre a criação do conhecimento, mas utilizando definições de certa forma diferentes das anteriores. Para Nonaka & Takeushi (1995), o conhecimento explícito é o conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Pode ser armazenado em documentos, manuais, bases de dados e ser medido. O conhecimento tácito são elementos cognitivos e modelos teóricos. Está incorporado em modelos mentais, esquemas, paradigmas e em crenças. É um tipo de conhecimento por vezes difícil de articular em linguagem, ambíguo, não linear, difícil de quantificar e por isso lento e dispendioso de transmitir.

Outros autores, na sua busca de classificar o conhecimento têm categorizado o conhecimento como: implícito, social, declarativo, cultural, procedimental, causal, condicional, relacional, cognitivo, emocional, bruto, esquemático, complexo, simples, não ensinável, ensinável, etc.

### 3. Modelos de gestão do conhecimento

#### 3.1 Modelo de criação do conhecimento organizacional

Em termos de referência na gestão do conhecimento Nonaka & Takeushi (1995), tornaram-se naquilo que se pode intitular de autores clássicos. Além de pretenderem construir uma nova teoria de criação do conhecimento organizacional, estes autores pretendiam desenvolver um modelo que reunisse as melhores práticas de gestão encontradas tanto no ocidente como no Japão.

Para estes autores, a criação do conhecimento apresenta duas dimensões. A primeira, a que apelidam de dimensão ontológica, tem em vista a preocupação com o conhecimento organizacional, em oposição à criação do conhecimento individual. Esta dimensão parte do princípio que o conhecimento só é criado pelas pessoas, ou seja, uma organização não pode criar conhecimento sem as pessoas. A segunda dimensão é uma dimensão epistemológica, que implica a distinção entre conhecimento tácito e explícito. A criação do conhecimento ocorre pela interação entre conhecimento tácito e explícito. De acordo com Nonaka & Konno (1998), o modelo SECI (figura 1) é caracterizado por uma sequência contínua da mudança do conhecimento tácito – ligado a indivíduos - ao explícito – domínio de grupos numa organização, em que é criado novo conhecimento.

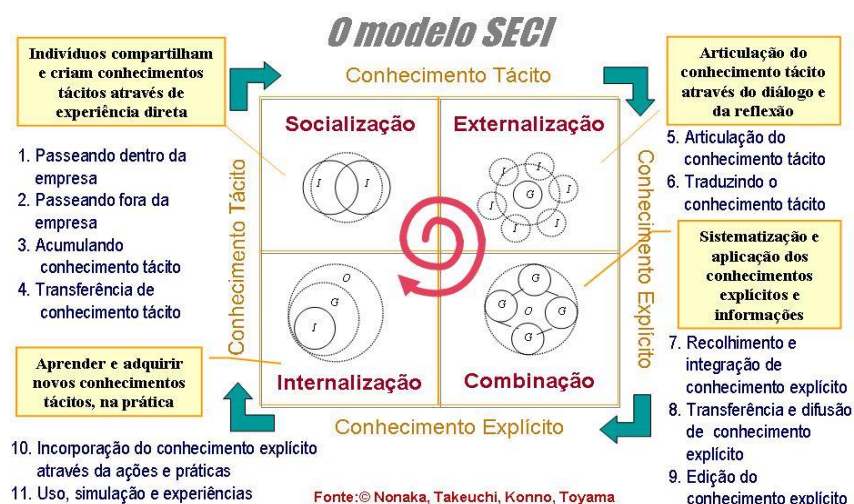


Figura 1 O processo de conversão do conhecimento, adaptado de Nonaka & Konno, ( 1998)

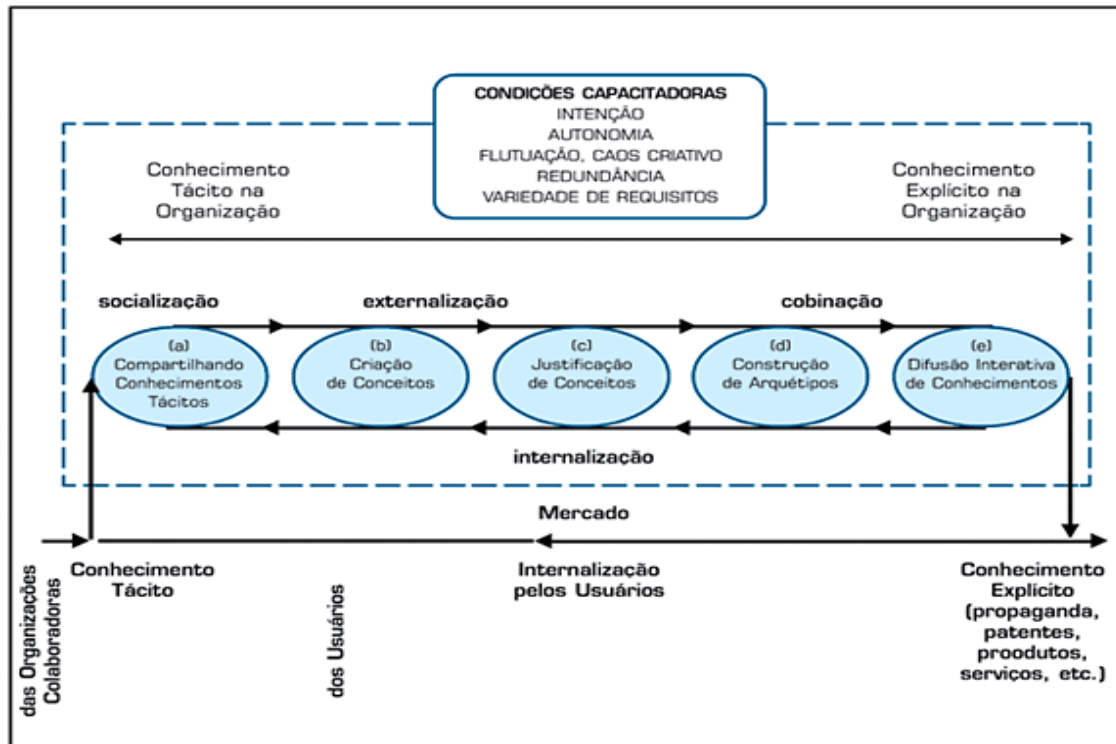
Para estes autores a socialização consiste na conversão de conhecimento tácito em tácito (conhecimento compartilhado), que ocorre por meio da observação direta, imitação e prática. A externalização consiste na conversão do conhecimento tácito em explícito (conhecimento conceptual), ou seja, em formas explícitas e comunicáveis, que ocorre através do diálogo e reflexão. A combinação, consiste na conversão do conhecimento explícito em explícito (conhecimento sistêmico), através da combinação de um conjunto de diferentes formas de conhecimento explícito, onde este é transferido e difundido. A internalização, é a conversão do conhecimento explícito em tácito (conhecimento operacional), através da incorporação do primeiro no segundo, principalmente através da prática.

Através de uma constante dinâmica, entre estes dois tipos de conhecimento (complementares), é obtida uma espiral do conhecimento, e assim, é criado novo conhecimento, quer organizacional, quer pessoal.

Ainda para Nonaka & Takeushi (1995) e Nonaka & Konno (1998), para que a criação de conhecimento ocorra dentro da organização, esta tem que promover a espiral do conhecimento, com o recurso a cinco condições. A primeira condição é a intenção. Para criar conhecimento, as organizações devem intencionalmente proporcionar aos seus colaboradores padrões organizacionais que podem servir para avaliar e justificar o conhecimento criado. A segunda condição é a autonomia. Com esta condição, os colaboradores aumentam as possibilidades de obter oportunidades inesperadas, além de ter efeitos positivos na motivação para a criação de novos conhecimentos. A terceira condição é a flutuação e o caos criativo. Com a flutuação a organização compromete-se a permitir uma margem de erro nas novas ideias e, com o caos criativo consiste em permitir aos membros da organização, refletir sobre as suas ações, permitindo transformações criativas. A redundância acelera o processo de criação de conhecimento, uma vez que a partilha de informações redundantes, permite alargar o conhecimento tácito a colaboradores que só mais tarde podem precisar desse conhecimento. A última condição é a variedade de requisitos. Esta condição refere-se à disponibilidade que os colaboradores das organizações têm a informação. Esta deve ser rápida, com qualidade e acessível ao maior número possível de colaboradores.

Assim, com base nos quatro modos de conversão do conhecimento, na espiral do conhecimento e nas condições capacitadoras da criação do conhecimento, Nonaka & Takeushi (1995) e Nonaka & Konno (1998), apresentam um modelo integrado de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional (figura 2)

Figura 2: Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Para estes autores, cada uma das fases é perfeitamente distinta da outra. A primeira fase dá-se aquando do início do processo, a partilha do conhecimento tácito. Essa partilha acontece através de diálogos e troca de informações, entre os indivíduos que interagem uns com os outros, sendo considerada a fase da socialização. A segunda fase é a fase de criação de conceitos. Aqui o modelo mental tácito é verbalizado em palavras, frases e conceitos explícitos, sendo considerada a fase da externalização. A terceira fase é a fase da justificação de conceitos. Esta fase está relacionada com o processo de determinação, em que conceitos recentemente criados, são ou não úteis para a organização. Esta fase corresponde à internalização. Na quarta fase assiste-se à construção de um arquétipo, ou seja, algo concreto. O arquétipo é construído a partir de conhecimento explícito recentemente adquirido e o já existente. Esta fase corresponde à combinação. Na quinta fase assiste-se à difusão interativa do conhecimento. Nesta fase o novo conhecimento criado passa a forma de anúncios, patentes, produtos, etc.

Segundo Jafari & Maleki (2013), Nonaka & Takeushi (1995) acreditam que a criação de conhecimento, deve ser uma orientação estratégica das organizações, que por sua vez é incorporada nos seus produtos, serviços e sistemas. Esta capacidade só é alcançável mediante a ação individual e coletiva, já que os atores organizacionais, são a fonte e o motor de todo o

processo criativo. A melhoria da eficiência e eficácia da organização, decorre do estabelecimento de estratégias orientadas para a partilha de informações e do conhecimento.

### **3.2 Ciclo da evolução do conhecimento organizacional de Wiig**

Wiig (2002), apresenta um modelo dinâmico que realça o papel do capital intelectual no desempenho das organizações. Este autor, indica quatro agentes neste processo: os capacitadores (que são os principais estimuladores de desempenho, os quais fornecem os meios pelos quais se estabelece o rumo correto, conteúdo e qualidade das ações), os condutores (que fornecem energia e impulso para agir), os facilitadores (auxiliam e dão suporte às ações) e os mecanismos (os componentes do sistema que implementam ações determinadas pelos condutores, capacitadores e facilitadores).

No seu modelo proposto, a gestão do conhecimento estrutura as suas atividades, por meio do que ele intitulou “Ciclo de evolução do conhecimento organizacional”, e considera cinco estágios do conhecimento. No primeiro, o conhecimento é criado por meio da aprendizagem, inovação, criatividade e importação do ambiente externo à organização. No segundo, a aquisição do conhecimento é efetuada através de captura deste e armazenado para uso e tratamento mais aprimorado noutras atividades organizacionais. No terceiro estágio, o conhecimento é refinado, organizado e transformado em material impresso ou incorporado em bases de conhecimento, tornando-se disponível para utilização. No quarto estágio, o conhecimento é disponibilizado e distribuído por meio da educação, formação profissional, etc. No último estágio o conhecimento é aplicado ou exerce influência nos processos de trabalho e a sua aplicação torna-se a base para a aprendizagem e inovação.

Ainda para Wiig (2002), o conhecimento tem sido frequentemente gerido de forma implícita e sem foco específico. Neste sentido, a gestão do conhecimento deve procurar direccionar-se nas prioridades das organizações e desenvolver um sistema permeável, mas que não seja burocrático e que dissemine as suas práticas por toda a organização.

As práticas da gestão do conhecimento, voltam-se para a identificação e o aproveitamento do capital intelectual existente, para o levantamento dos conhecimentos e expertises necessárias para o desempenho das suas funções, bem como, para os processos de gestão do conhecimento que estão sendo desenvolvidos e que dão suporte, infraestrutura e liderança para toda a organização.



### **3.3 Modelo de gestão do conhecimento de Probst**

O modelo de gestão do conhecimento de Probst, Raub, & Romhardt (2002), é baseado em seis etapas essenciais: 1 – identificação, 2 – aquisição, 3 – desenvolvimento, 4 – partilha/distribuição, 5 – utilização e 6 – retenção.

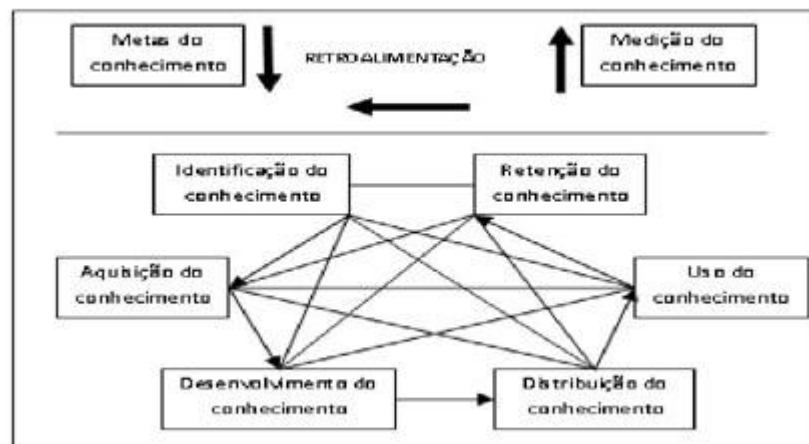
Identificar o conhecimento significa analisar e descrever o ambiente de conhecimento das organizações. A gestão eficaz do conhecimento, necessita de assegurar transparência interna e externa e auxiliar os colaboradores a localizar o que necessitam.

A aquisição caracteriza-se pela importação por parte das organizações, de conhecimento, a partir de fontes externas, pois nem sempre o conseguem desenvolver internamente. Por seu lado, o desenvolvimento do conhecimento, está orientado para a geração de novas habilidades, novos produtos e processos mais eficientes. Está centrado no departamento de I&D, mas pode surgir noutros departamentos, por isso é crucial analisar como a organização lida com novas ideias e utiliza a criatividade dos seus colaboradores.

No tocante à partilha/distribuição, a organização decide que quantidade de informação cada colaborador necessita, podendo disponibilizar o acesso a essa informação por níveis. Na utilização, a organização deve assegurar que o conhecimento seja aplicado em seu benefício. A organização deve providenciar, que habilidades e ativos do conhecimento valiosos (como patentes ou licenças), sejam totalmente e corretamente utilizadas.

Quanto à retenção, armazenar e atualizar regularmente um conhecimento de potencial valor futuro, necessita de ser estruturado, pois faz parte da memória da organização. A retenção depende do uso eficiente de uma grande variedade de meios de armazenar conhecimento que está ao dispôr da organização.

Figura 3 Elementos construtivos da gestão do conhecimento.



Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002).

Para Probst, Raub, & Romhardt (2002), os processos descritos, abarcam os problemas operacionais que podem surgir numa organização, ao considerar o conhecimento como um recurso. O processo organizacional deve englobar a gestão do conhecimento como parte integrante da estratégia global e, as intervenções operacionais devem estar inseridas numa estrutura de coordenação que lhes dê orientação, sendo que para esse efeito, adicionam dois novos elementos ao seu modelo, as metas e a medição do conhecimento. Quanto às metas do conhecimento, esclarecem a orientação estratégica da gestão do conhecimento e a avaliação fornece dados essenciais para o controle estratégico de projetos.

### 3.4 Modelo de gestão do conhecimento de Sagsan

De acordo com a perspectiva estratégica da gestão do conhecimento, existem cinco processos considerados como essenciais, que são: criação, partilha, estruturação, utilização e fiscalização. Estes processos estão inseridos no modelo de Sagsan (2009), denominado de “Ciclo de vida da gestão do conhecimento”. Para este autor, a criação do conhecimento é descrita por meio da metáfora “cozinha do conhecimento”, que é um espaço, onde os indivíduos das organizações criam conhecimento, por meio da intuição, habilidade, competências, comportamentos e experiências individuais de trabalho.

O conhecimento tácito é transferido para explícito, por meio da organização dos produtos/serviços e processos de trabalho, e esta conversão origina uma vantagem competitiva na organização. Os meios e ferramentas de partilha eficazes, precisam de redes de comunicação

formal e informal, equipas de trabalho, comunidades práticas, aprendizagem organizacional e um sistema de comunicação tecnológico estruturado.

Os componentes principais da estruturação do conhecimento, permitem mapear, separar, organizar, codificar, analisar e relatar informação, que permite recuperar a informação de que a organização necessitará no futuro.

Ainda para Sagsan (2009), existem três mecanismos básicos de utilização do conhecimento: 1 – utilização direta de um conjunto de regras, padrões, procedimentos e instruções; 2 – criação de uma rotina organizacional, por meio do desenvolvimento de padrões de coordenação, protocolos de interação e especificações de processos; 3 – existência de equipas de autocontrole, ou seja, equipas de indivíduos com pré requisitos de conhecimento e especialidade para tarefas incertas e complexas, que impedem a especificação de uso diretivo e rotinas organizacionais.

A auditoria do conhecimento gera valor quando, a organização está a criar uma estratégia baseada no conhecimento, arquitetando uma planta ou caminho de gestão do conhecimento, planeando a construção de um sistema de gestão do conhecimento, com pesquisa e desenvolvimento, procurando alavancar os seus “ativos de pessoas”. Enfrentam uma competição de adversários com conhecimento intenso, que estão muito à frente no processo de aprendizagem. Esses adversários estão empenhados em fortalecer as suas próprias fraquezas competitivas.

### **3.5 Modelo de gestão do conhecimento de Bukowitz e Williams**

O modelo de gestão do conhecimento proposto por Bukowitz & Williams (1999), (figura 4), baseia-se em dois cursos: a utilização diária do conhecimento organizacional, para responder à procura ou a solicitações de mercado, chamado de processo tácito, e o processo de longo prazo, de combinar o intelectual com as exigências estratégicas, chamado de processo estratégico.

O processo tácito, engloba quatro passos básicos: obter, utilizar, aprender e contribuir. Na etapa de obter o conhecimento, a organização efetua uma triagem de uma infinidade de dados, as informações e os conhecimentos que efetivamente são para ela importantes. Na etapa de utilizar o conhecimento, a organização apresenta a inovação como tema central, para que sejam criadas oportunidades aos seus colaboradores de gerar capacidade inovadora. Na etapa de aprender, a

organização deve instalar um padrão de reflexão, que tenha potencial de retorno no longo prazo. Por sua vez na etapa de contribuir, a organização deve criar uma estrutura de gestão do conhecimento e convencer os seus colaboradores de que a transferência das melhores práticas, proporciona retorno para todos dentro da organização.

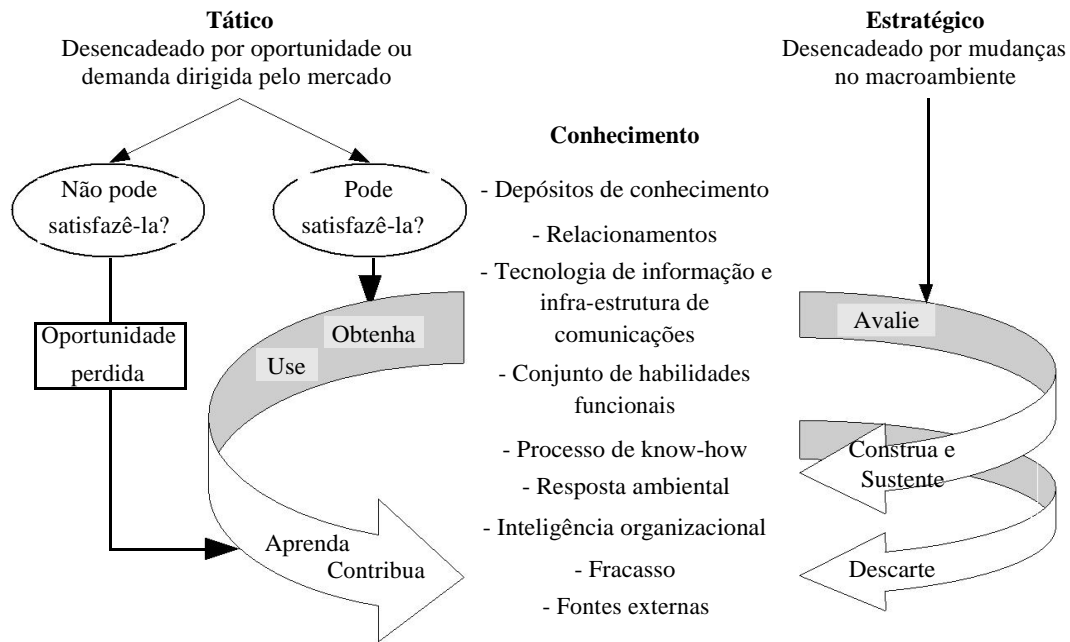


Figura 4 – Modelo de gestão do conhecimento de Bukowitz & Williams (1999)

O processo estratégico engloba os seguintes passos: a avaliação, a construção e manutenção e o descarte. Na etapa da avaliação, é exigida da organização uma definição do conhecimento necessário a nível de capital intelectual, daquele que já possui e daquele que vai necessitar. Na etapa da construção, o objetivo é assegurar que o capital intelectual futuro, manterá competitividade na organização, exigindo uma nova visão sobre o que esta quer gerir. Na etapa do descarte, a organização não deve manter na sua posse ativos físicos e de conhecimento que já não necessita.

### 3.6 Modelo de Davenport & Prusak

No modelo de Davenport & Prusak (1988) (figura 5), existem quatro grandes etapas para o processo de gestão do conhecimento: 1 – geração, 2 – codificação e coordenação, 3 – transferência e 4 – utilização.

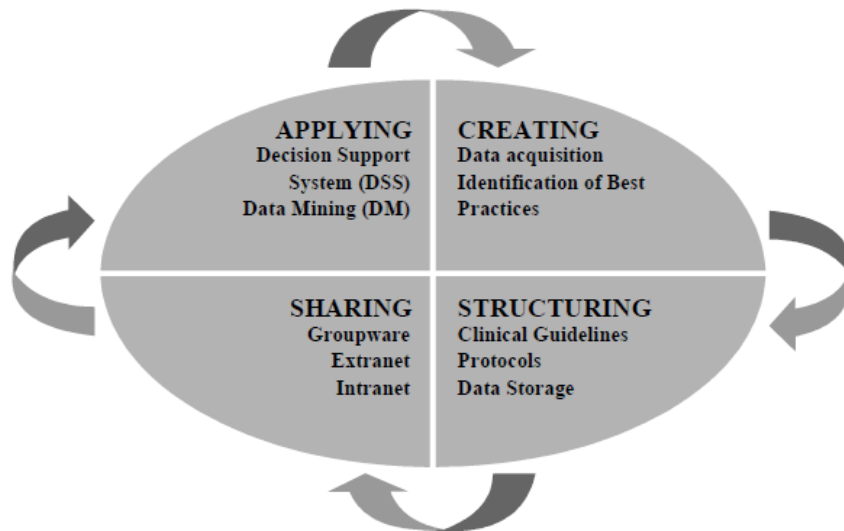


Figura 5 – Modelo de gestão do conhecimento de Davenport & Prusak (1988)

A geração do conhecimento ocorre de forma consciente intencional por parte das pessoas, sendo que ele pode ser gerado de cinco formas: aquisição, recursos dirigidos, fusão, adaptação e rede do conhecimento. Na etapa da codificação e coordenação, o conhecimento é adquirido de uma forma acessível e inteligível. Mas a maior dificuldade nesta etapa é codificar e coordenar os conhecimentos tácitos, que estão apenas parcialmente sujeitos a codificação e coordenação. É necessário localizar alguém que possua este conhecimento tácito, para que ambos possam interagir. Davenport & Prusak (1988), sugerem a elaboração de um mapa de conhecimento, com a finalidade de orientar os funcionários a localizarem algum tipo de conhecimento, quando necessário. Propõem ainda a utilização de modelos de conhecimento.

Na etapa da transferência do processo do conhecimento, estes autores referem, que esta não ocorre sem o uso adequado de ferramentas de tecnologia de informação. Mas a definição do tipo de conhecimento que se pretende transferir, é importante para a direção de qual o melhor método a ser utilizado para que, o conhecimento seja efetivamente transferido.

O conhecimento transferido só pode ter algum valor para a organização, se for utilizado para provocar mudanças no comportamento das pessoas, ou no desenvolvimento de alguma ideia que possa ser utilizada.

Segundo Olivier (2013), a visão de Davenport & Prusak (1988) sobre a gestão do conhecimento, ainda está atual, tendo a sua obra sido traduzida em 12 línguas, e vendido cerca de 150.000 exemplares. Desde então, o conhecimento nas organizações subiu a um patamar estratégico, incluindo os recursos humanos e a contabilidade (para o capital intelectual). A fundamentação teórica sólida para a partilha do conhecimento e a sua descrição de conhecimento, fazem com que a obra de Davenport & Prusak (1988) mantenha um destacado lugar na literatura sobre gestão do conhecimento. Ainda para Olivier (2013), a mensagem de Davenport & Prusak (1988), de que o capital intelectual é um fator importante, que contribui para a vantagem competitiva das organizações, continua a ser relevante.

### 3.7 Faros: a estrutura de gestão do conhecimento

Para Hjelmervik & Kirkemo (2001), cada sequência de captura, criação, entrega e uso do conhecimento, acrescenta conhecimento, sendo que, uma série de sequências, representa uma “espiral de conhecimento”

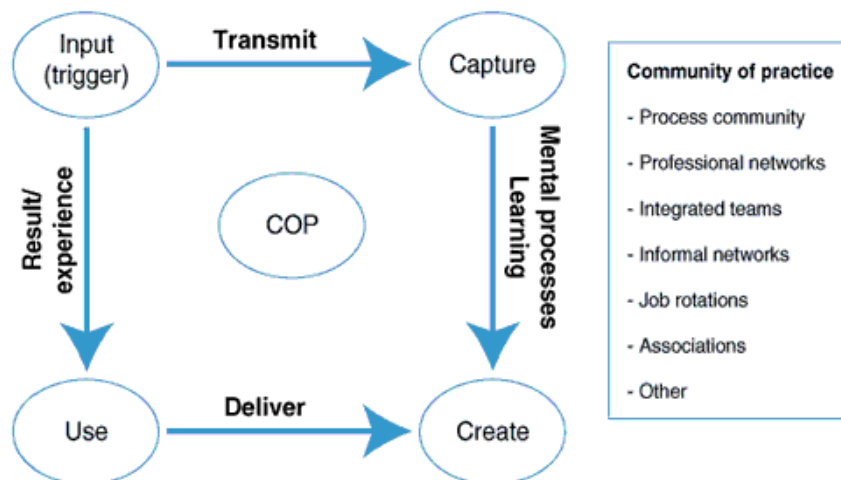


Figura 6 - Faros: a estrutura de gestão do conhecimento

O trabalhador que necessita de conhecimento, adquire a informação relevante, ou seja, é assegurado conhecimento correto no tempo certo. Para estes autores, a difusão do conhecimento, dá-se na organização através de um departamento próprio, ou de uma pessoa específica, sendo colocada para uso dos utilizadores.

Capturar, criar, entregar e usar o conhecimento, inserido numa cadeia de valor transparente, resulta numa melhoria dinâmica provocando inovação e tornando a organização mais eficiente.

### **3.8 O modelo de Gestão do Conhecimento *I-Space* de Boisot**

O modelo de gestão do conhecimento de *I-Space* de Boisot (1998), tem por base uma ideia simples: o conhecimento estruturado flui mais facilmente e de forma mais ampla que o conhecimento não estruturado. Este autor refere como exemplo, o caso do conhecimento tácito, que só é acessível através de prolongadas interações, enquanto que o explícito, como o resumo simbólico de preços e quantidades ficam disponíveis no mercado global em questão de segundos.

No esquema de Boisot (1998), os ativos do conhecimento situam-se dentro de um espaço tridimensional (*I-Space*) definido por três eixos de “não codificado” para “codificado”, de “concreto” para “abstrato” e de “não difundido” para “difundido”, conforme se pode observar na figura 7.

O termo “codificado”, refere-se ao conhecimento que pode ser preparado imediatamente para fins de transmissão. Já o termo “difundido”, refere-se ao conhecimento que pode ser partilhado imediatamente. As bases do conhecimento são construídas com o objetivo de tornar o conhecimento próprio (para um grupo ou uma empresa) ou de domínio público. Para Boisot (1998) o que acontece é um ciclo em que os dados são filtrados, para produzirem informação com significado, e esta informação é então tornada abstracta e codificada para produzir conhecimento útil. À medida que o conhecimento é aplicado em situações diversas, produz novas experiências de uma forma não codificada, que produz dados para um novo ciclo de criação de conhecimento.

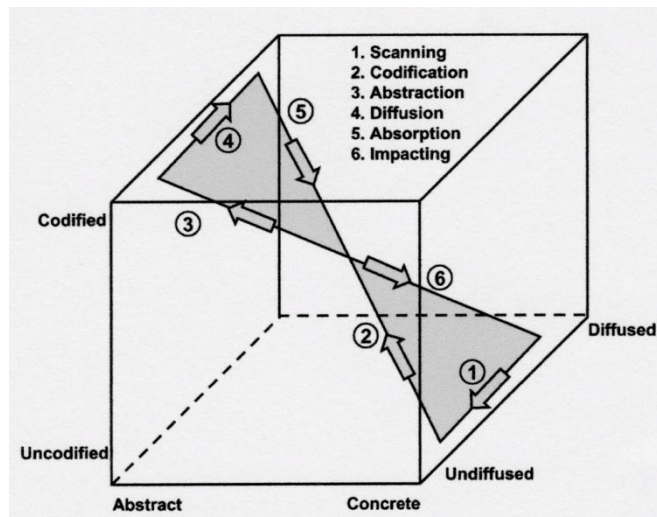


Figura 7 - O modelo de Gestão do Conhecimento *I-Space* de Boisot

Boisot (1998) no seu trabalho, propõe um “ciclo de aprendizagem social”, que usa o *I-Space* para modelar o fluxo dinâmico de conhecimento, em seis fases: exploração, resolução de problemas, abstração, difusão, absorção e impacto.

Segundo Dalkin (2005), o modelo de gestão do conhecimento de Boisot (1998), incorpora uma fundamentação teórica de aprendizagem social e serve para juntar conteúdo, informação e gestão do conhecimento de uma forma eficaz.

#### 4. A gestão do conhecimento nas organizações sem fins lucrativos

Para Best, Moffett & McAdam (2016), a gestão do conhecimento foi aplicada primeiro no setor lucrativo, depois no público e mais recentemente nas organizações sem fins lucrativos. Estes autores referem ainda que, a gestão do conhecimento ainda é encarada com um certo desconhecimento nestas últimas organizações, pelo facto de não entenderem a sua importância e o seu valor.

Ainda para Best, Moffett & McAdam (2016), em virtude destas organizações serem financiadas por verbas públicas, deveria existir uma preocupação acrescida na forma de como o conhecimento é transmitido, sendo que isso poderá melhorar a qualidade do serviço prestado potenciando o papel destas organizações.

De acordo com Lettieri, Borga & Savoldell (2004), é importante perceber como se processa a gestão do conhecimento nas organizações sem fins lucrativos, uma vez que estas desempenham



um papel crucial no desenvolvimento económico e social. Este tipo de organizações não procuram em última análise uma lucratividade financeira, mas sim prosseguir das suas ambições delineadas nas respetivas missões. Assim, a gestão do conhecimento pode facilitar a melhoria da eficiência aquando da afetação dos seus recursos limitados.

Ainda para estes autores, os estudos sobre a gestão do conhecimento nas organizações sem fins lucrativos, apenas se situam ao nível de estudos de caso, o que provoca uma limitada capacidade de generalização.

Lettieri, Borga & Savoldell (2004), foram os primeiros autores a contextualizar a gestão do conhecimento nas organizações sem fins lucrativos e propuseram um ciclo que se divide em sete etapas:

1. Aquisição de conhecimento;
2. Codificação;
3. Armazenamento;
4. Recuperação;
5. Difusão e apresentação;
6. Aplicação;
7. Criação de novo conhecimento.

Segundo estes autores, este modelo indica como uma organização sem fins lucrativos deve gerir os seus conhecimentos para elevar ao máximo a sua missão e assim criar valor social. Este processo trará às organizações sociais mais ferramentas para a realização da sua missão social e não tanto a preocupação de medir o seu desempenho financeiro.

Para Matzkin (2008), devido à falta de recursos financeiros, pode ser importante sustentar a ideia de que as organizações sem fins lucrativos, devam considerar os seus ativos intangíveis como uma fonte importante para a sua sobrevivência ou desenvolvimento. Não podem descuidar a importância da gestão do conhecimento, melhorando com isso a eficiência das organizações, mas devido ao facto de existir uma baixa consciência dos corpos diretivos destas organizações, em relação à importância da gestão do conhecimento, esta não é implementada de uma forma massiva.

Da mesma opinião, Dorado (2015), refere que uma vez que as organizações sem fins lucrativos, competem para obter financiamentos de outras organizações. Assim, a gestão do conhecimento pode contribuir para a sua eficiência, melhorando a sua imagem junto dos financiadores. Estas

revestem-se de grande importância uma vez que atendem necessidades sociais e económicas em que os estados são ineficazes.

Ainda para este autor, as organizações sem fins lucrativos, devem munir-se de uma série de ferramentas, técnicas e metodologias, que lhes permitam identificar os conhecimentos mais adequados, para levar a cabo as suas atividades do presente e formular as do futuro. Estas organizações devem estar preocupadas na otimização do fluxo de informação e na interação entre os indivíduos, de modo a que a informação específica chegue oportunamente aos indivíduos adequados.

Para Cortini & Benevene (2010), as organizações em fins lucrativos estão principalmente orientadas para o prosseguimento da sua missão através de ações concretas. A formação de recursos humanos não é considerada como uma ferramenta estratégica e as direções destas organizações carecem de competências adequadas para a gestão correta dos recursos humanos, o que dificulta a difusão do conhecimento dentro destas organizações. Ainda para esta autor, muitas direções ainda não perceberam a importância de terem uma correta e adequada política de gestão do conhecimento e de todos os benefícios associados à sua implementação.

## **5. Críticas à gestão do conhecimento e aos modelos e comparação**

A gestão do conhecimento tem sido alvo de diversas críticas ao longo da sua curta existência. Ibrahim & Reid (2010), referem que gestão do conhecimento não se trata de um conceito reconhecido mundialmente, necessitando de definições comuns amplamente aceites. Para Grant & Grant (2008), a gestão do conhecimento tem sido associada a uma moda na área da gestão (como tantas outras), destacando-se o facto de que a estrutura conceptual básica, não é nada mais do que gestão da informação. Malhotra (2004), tem a mesma opinião ao referir que gestão do conhecimento são sistemas de informação. Pesqueux (2008), é da opinião que na melhor das hipóteses, podem-se gerir apenas as condições para criar, formalizar e trocar conhecimento, mas nunca o conhecimento em si.

Em termos de modelos de gestão do conhecimento, uma grande parte deles não considera o aspeto dos processos de comunicação como elemento essencial, tanto para a criação como para a partilha e uso do conhecimento. Neste sentido, o conhecimento é abordado sobre uma perspetiva limitada e estática.

Para Olivier (2013), alguns modelos de gestão do conhecimento não conseguem fornecer aos gestores ferramentas conceptuais claras, e uma teoria social que sustente os seus modelos.

Segundo Firestone & Mcelroy (2001), a literatura sobre gestão do conhecimento, não reconhece adequadamente o conhecimento oriundo de crenças. Para estes autores, as crenças são consideradas tanto conhecimento quanto informação, desde que não são validadas ou invalidadas, por serem próprias dos indivíduos. Estes autores também criticam o modelo de Nonaka & Takeushi (1995), ao referirem que estes apropriaram-se de concepções de Polanyi (1967) como o conceito de conhecimento tácito. Alguns autores criticam Nonaka & Takeushi (1995), pelo facto de que estes autores deixam muito claro que consideram o estilo de aprendizagem japonês como superior, e equacionando a impossibilidade de transpôr modelos mentais e culturais japoneses para o mundo ocidental.

Os próprios Nonaka & Takeushi (1995), criticam os modelos ocidentais, referindo que estes se preocupam apenas em processar as informações, em adquirir, acumular e utilizar os conhecimentos existentes, faltando-lhes a visão da organização, como entidade que cria novos conhecimentos.

Ainda para Firestone & Mcelroy (2001), no modelo de gestão do conhecimento de Davenport & Prusak (1988), não existe distinção entre informação e conhecimento, aspeto que é demonstrável pela impossibilidade de existir informação fora do contexto.

Vasconcelos (2001) é um dos críticos da gestão do conhecimento e dos seus modelos, principalmente em três vertentes. A primeira vertente assume ser impossível capturar, codificar e gerir conhecimento tácito alheio, já que este está intimamente ligado à experiência pessoal. A segunda vertente considera que mesmo que o conhecimento possa ser sistematicamente mapeado, a codificação das experiências prévias seria insuficiente para auxiliar os processos de criação e inovação. De acordo com esta vertente, para que a criatividade e a inovação se desenvolvam seria necessário a evolução entre conhecimento e ignorância, isto é, entre o que é, e o que não é conhecido. Na terceira vertente, a gestão sistemática do conhecimento, é apontada como possuidora de uma veia totalitarista, gerando uma excessiva visibilidade do indivíduo, o que acarretaria um entrave à aprendizagem e, conseqüentemente à inovação.

Outros autores referem que a conversão do conhecimento tácito em explícito, nada mais é do que um mecanismo de controlo do trabalhador, pelo qual este é pressionado a transmitir os seus

conhecimentos tácitos, tornando-os explícitos. Ao permitir isso, o trabalhador permite que a organização detenha os seus conhecimentos e o possa substituir quando entender.

Segundo Lloria (2008), existem três tipos de modelos de gestão do conhecimento: os modelos europeus que procuram medir o conhecimento, partilhando informações sobre os seus resultados, os modelos japoneses que procuram criar conhecimento (do indivíduo e do grupo) e os modelos americanos que procuram gerir o conhecimento (maximizando o uso de tecnologias de informação).

Ainda para Lloria (2008), os modelos de Boisot (1998) e de Nonaka & Takeushi (1995), são caracterizados pela tentativa de categorizar o conhecimento em elementos discretos, diferenciando entre os níveis ontológicos. Os autores dão a estes modelos um caráter dual, na medida em que os processos de socialização e partilha do conhecimento tácito, seria colocado mais perto do novo paradigma (organizações mais flexíveis, comunicação aberta, suposição de que a maioria dos membros da organização são confiáveis e capazes, etc). No entanto, no que diz respeito à divisão ontológica, eles têm uma abordagem mecanicista para a categorização do conhecimento, mais consistente com o velho paradigma (disciplina organizativa, ciclo vicioso, organizações inflexíveis, comunicação distorcida, a maioria dos membros da organização são impotentes, etc).

Ainda segundo Lloria (2008), os modelos de capital intelectual ignoram os aspetos sociais e políticos da gestão do conhecimento. Este tipo de modelos assumem que o conhecimento é um ativo semelhante a qualquer outro que existe na organização. No tocante aos modelos socialmente construídos, devido à importância que dão aos aspetos sociais, concentram-se nas pessoas e nos processos de aprendizagem dentro da organização.

## 6. Considerações finais

Segundo Davenport & Prusak (1988), o conhecimento talvez seja a única arma que uma organização dispõe para obter vantagens comparativas, pelo que, muitas organizações implementaram modelos de gestão do conhecimento, para facilitar a integração e partilha no seu seio do conhecimento.

Depois de aceite a importância do conhecimento, é necessário implementar soluções que permitam às organizações gerir o conhecimento. Para Davenport & Prusak (1988), o sucesso da gestão do conhecimento depende da capacidade organizacional de conjugar de forma efetiva pessoas, tecnologias, objetivos, etc.

Com opinião de certa forma parecida Stonehouse & Pemberton (1999), defendem que as organizações devem facilitar a geração do conhecimento continuamente, devem também incentivar a aquisição de conhecimento, protegê-lo e facilitar a sua partilha, para que no longo prazo a organização obtenha valor que seja sustentável, através da obtenção de vantagens competitivas. Defendem ainda que a organização deve saber gerir efetivamente o conhecimento, para que essas vantagens competitivas se tornem de vital importância para a procura da competitividade e qualidade dos produtos e serviços.

Atividades como o registo, a partilha e a reutilização de informações ocorrem nas organizações, mas deixá-las ao acaso, diminui a probabilidade de acontecerem. Segundo Bergeron (2003), a implementação formal de um modelo de gestão do conhecimento, com parâmetros mensuráveis, que podem ser relacionados com as melhores práticas, maximiza a probabilidade de sucesso.

Promover a troca de experiências tácitas e conseguir disponibilizar esses conhecimentos de forma explícita e acessível é de vital importância, para as organizações da “Era do conhecimento”. Assim, é útil a construção de modelos concetuais que suportem a explicitação do conhecimento tácito, para promover a criação e partilha do conhecimento dentro das organizações.

A “sociedade do conhecimento” é inquestionável, bem como a crescente importância do recurso “conhecimento”, em detrimento dos demais recursos económicos tradicionais. As organizações mais competitivas, além de apostarem na qualificação profissional, na I&D, implementam práticas modernas nos seus ambientes organizacionais voltadas para a inovação de produtos e processos, privilegiando o conhecimento como um ativo estratégico.

Os modelos de gestão do conhecimento, assentam num certo nível de formalização de modo a proporcionar condições que capacitem as pessoas para o conhecimento, isto é, procuram a criação, a partilha e o uso do conhecimento. O contributo das tecnologias de informação e comunicação (TIC), proporcionando melhores e mais rápidas formas de gerir e disponibilizar informação, e o reconhecimento do conhecimento como ativo organizacional, despertou nos decisores a necessidade de gerir de forma estruturada e sistemática o conhecimento, tendo por objetivo fazer dele uma vantagem comparativa.

No tocante às organizações sem fins lucrativos, estas devem apostar claramente em modelos facilitadores de aquisição, promoção e circulação de conhecimento. Diversos estudos consideram que as organizações que praticam gestão do conhecimento revelam melhores performances em relação às demais, nomeadamente em termos de eficiência. Ou utilizam menos recursos para obter os mesmos resultados, ou com os mesmos recursos usufruem de resultados superiores.

A implementação de um correto programa de gestão do conhecimento nas organizações sem fins lucrativos, permitirá que o conhecimento tácito se converta em explícito e que possa ser reproduzido e aplicado nos diferentes processos e atividades da organização e por diferentes elementos.

Dadas as especificidades próprias deste tipo de organizações, a implementação de modelos adequados de gestão do conhecimento, certamente trará inúmeras vantagens para estas e para o erário público. Devido ao voluntariado e às altas taxas de rotatividade dos quadros que se reveste este setor, o conhecimento não é perdido, fica antes de mais armazenado e acessível para o futuro.

Para terminar, gostaríamos de referir que em nossa opinião, não existe um modelo único de gestão do conhecimento para todas as organizações, dado que cada uma delas tem características próprias e cultura diferenciada.

## Bibliografia

- Best, B., Moffett, S., & McAdam, R., (2016), "Value-Added Knowledge Management in Third Sector Organisations", Ulster University.
- Bergeron, B. (2003). *"Essentials of knowledge management"*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Boisot, M. (1998). *"Knowledge asset"*. Oxford: Oxford University Press.
- Bukowitz, W., & Williams, R. (1999). *"The knowledge Management fieldbook"*. Harlow: Financial Times and Prentice Hall.
- Cortini, M., & Benuevene, P., "Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs: Leadership, organizational culture and human resource management", *Journal of Intellectual Capital*. 2010, vol. 11, no. 2, p. 123-139.
- Dalkin, K. (2005). *"Knowledge Management in Theory and Practice"*. Elsevier.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1988). *"Working Knowledge: How Organizations Manage what they know"*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dorado, C., (2015), "Gestión del conocimiento en el tercer sector: de la competitividad a la eficiencia organizacional", *Entramado*, Vol II, nº 2 (Julho - Dezembro), Universidad del Valle, Cali, Colombia
- Firestone, J., & McElroy, M. (2001). *"Key issues in the knowledge management"*. Amsterdam: KMCI/Butterworth-Heinemann.
- Grant, K., & Grant, C. (2008). "Developing a model of next generation knowledge management". *Informing Science and Information Technology*, 5, 571-590.
- Hjelmervik, O., & Kirkemo, K. (2001). "Faros: The Structure and dynamics of a knowledge management system". *ICE 2001*. Bremen.
- Ibrahim, F., & Reid, V. (2010). "Unpacking knowledge management: management fad or real business practice?". *Entreprise Risk Management*, 2, nº1, 24-38.
- Jafari, M., & Maleki, M. (2013). "A Review on Knowledge Management Process Models in Former two decades". *International Journal of Information, Business and Management*, 5, nº2, 263-273.
- Lettieri, E., Borga, F., & Savoldelli, A. (2004) "Knowledge Management in non-profit Organizations", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, nº 6, 16-30.
- Lloria, M. (2008). "A review of the maior approaches to knowledge management". *Knowledge Management Research & Practice*, 4, 77-89.
- Malhotra, Y. (2004). "Why knowledge management systems fail? Enablers and constarints of knowledge management in human enterprises". *Knowledge management lessons learned*, 87-112.

- Matzkin, D. (2008), "Knowledge Management in the Peruvian non-profit-sector", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, nº 4. 147-159.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). "The concept of BA: building a foundation for knowledge creation". *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *"The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies create the dynamics of innovation"*. New York: Oxford University Press.
- Olivier, G. (2013). "A tenth anniversary assessment of Davenport and Prusak (1998/2000) working knowledge: Practitioner approaches to knowledge in organizations". *Knowledge Management Research & Practice*, 11, 10-22.
- Pesqueux, Y. (2008). "Une critique du knowledge management". *EuroEconomica*, 20, nº1, 5-16.
- Polanyi, M. (1967). *"The Tacit Dimension"*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2002). *"Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso"*. Porto Alegre: Bookman.
- Proust, M. (1922). *"Em busca do Tempo Perdido"*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Sagsan, M. (2009). "Knowledge management discipline: test for an undergraduate program in Turkey". *Electronic Journal of Knowledge Management* (7, nº 5), 624-636.
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (1999). "Learning and knowledge management in the intelligent organization". *Participation & Empowerment: An International Journal*, 131-144.
- Vasconcelos, F. (2001). "Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária". *Revista de Administração de Empresas*, 41, nº4, 98-102.
- Wiig, K. (2002). "Application of Knowledge management in public administration". *Journal of Knowledge Management*, 6, nº3, 224-239.
- Xu, J., & Quaddus, M. (2005). "From rhetoric towards a model of practical knowledge management systems". *The Journal of Management Development*, 24,4, 291-319.