

Gestão do conhecimento e flexibilidade organizacional

ISABEL NICOLAU

RESUMO: Gerir o conhecimento implica uma forma diferente de abordagem que se destaca largamente da gestão praticada para outros tipos de recursos, porque o conhecimento organizacional é um activo diferente dos outros. A sua aquisição é sempre parcelar e fragmentada, o seu desenvolvimento é um processo cumulativo e socialmente construído e os seus efeitos só se tornam visíveis e úteis quando há capacidade de os traduzir e incorporar na actividade da organização.

Uma das questões que se discute muito hoje é a flexibilidade organizacional, e os processos de flexibilização são hoje apontados como soluções quase infalíveis para as empresas se adaptarem às mudanças. Neste artigo, procura-se reflectir sobre as implicações destes processos na gestão do conhecimento interno, pondo em destaque alguns dos seus efeitos mais perversos.

Palavras-chave: Estratégia, Gestão do Conhecimento, Flexibilidade

TITLE: Knowledge management and the flexibility of organizations

ABSTRACT: *The aim of this paper is to review some concepts about knowledge management and to analyse the implications of some management practices, such as reengineering, downsizing and outsourcing on knowledge management.*

Key words: Strategy, Knowledge Management, Flexibility

ISABEL NICOLAU

isabel.nicolau@iscte.pt
Doutora em Gestão (ISCTE), Investigadora da UNIDE/ISCTE e Professora do Departamento de Gestão do ISCTE.
PhD in Management (ISCTE), Researcher of UNIDE/ISCTE and Professor of the Management Department of ISCTE.

A gestão do conhecimento é, na gestão organizacional, uma área que vem merecendo uma atenção crescente. Se há pouco mais de uma década o conhecimento não era reconhecido como um recurso valioso da organização, hoje afirma-se largamente como um recurso estratégico, base e sustento das vantagens competitivas. A atenção que se lhe dedica em termos de gestão é, assim, correspondente à importância que se lhe reconhece para o sucesso empresarial.

Gerir o conhecimento implica, contudo, uma forma diferente de abordagem que se distancia largamente da gestão praticada para outros tipos de recursos, porque o conhecimento organizacional é um activo diferente dos outros. A aquisição é sempre parcelar e fragmentada, o seu desenvolvimento é um processo cumulativo e socialmente construído, e os seus efeitos só se tornam visíveis e úteis quando há capacidade de os traduzir e incorporar na actividade da organização. A sua gestão tem, por isso, um carácter transversal às outras funções e estende-se muito para além dos aspectos tecnológicos de suporte à captação, acumulação e armazenamento de informação, centrando-se fortemente nas pessoas: comportamentos, rotinas e motivação, que tornam possível a transformação da informação em saber, a partilha desse saber individual e a sua mobilização para projectos de equipa. É uma função claramente complexa para a qual vão aparecendo contributos dispersos, quer no que se refere aos aspectos a considerar relevantes, quer no que se refere às metodologias de abordagem e às práticas.

Uma das questões que hoje se discute, e que é crucial para a gestão do conhecimento, é a flexibilidade organizacional. Sem pretender analisar com detalhe as várias formas através das quais a flexibilização se procura fazer, o certo é que elas provocam alterações profundas no funcionamento e nas próprias fronteiras da organização. O aligeiramento das estruturas organizacionais implica a redução de efectivos humanos e a sua reorganização em termos de algumas mudanças de perfil de competências e capacidades. Isto provoca alterações no conhecimento existente e traz novos desafios à sua gestão.

A flexibilização também pode implicar a alteração do âmbito da organização, obrigando a uma definição clara das actividades nucleares em que se deve concentrar e das periféricas que não constituem apostas estratégicas. A externalização destas últimas é, então, preconizada, ao que corresponde, consequentemente, a externalização dos conhecimentos, saberes e práticas a elas associadas.

Tornar a organização flexível é, hoje, um objectivo estratégico e é sobre as implicações sobre a gestão do conhecimento que se pretende propor uma reflexão.

O CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO E DA ORGANIZAÇÃO: OS SABERES E AS PRÁTICAS

Um Conceito Amplo de Conhecimento

O conhecimento é, na organização, um activo com características especiais. Para além de ser um activo intangível com as dificuldades de avaliação que tal natureza implica, o seu nível e utilidade dependem de muitos factores ligados não só aos recursos tecnológicos, mas também aos humanos, à cultura organizacional e à mentalidade. É, portanto, um activo cuja percepção envolve alguma complexidade, a começar pelo entendimento do próprio conceito de conhecimento organizacional.

Frequentemente, o conhecimento que é suposto existir numa organização é identificado como sendo a soma dos conhecimentos individuais dos seus membros, estabelecendo-se ainda uma correspondência biunívoca entre estes e o nível de instrução formalmente adquirida. Deste modo, entende-se que uma organização detém um nível tanto mais elevado de conhecimento, quanto mais elevado o grau académico ou a acumulação de cursos profissionais dos seus quadros. A gestão do conhecimento, nesta perspectiva, praticamente limitada à esfera do recrutamento e da formação, embora boa parte dos discursos incidam nesta vertente - talvez porque ela constitua entre nós um problema que está por resolver devido ao baixo nível de instrução que a nossa população ainda possui -, é também, desde há muito, reconhecido que o conhecimento na organização ultrapassa largamente os limites anteriormente referidos.

O Conhecimento Organizacional não se Limita ao Nível de Instrução dos Recursos Humanos

A instrução formal é, sem dúvida, um meio através do qual o conhecimento se adquire, se recicla, se integra e acumula ao longo do tempo. Por isso, o nível geral de instrução de uma população constitui um factor contextual tão importante para o progresso das organizações. Mas, em caso algum, constitui o único saber relevante. Há muito que a própria literatura económica refere o conhecimento proveniente da experiência adquirida com o exercício profissional como um elemento fundamental no desenvolvimento organizacional. Penrose (1955) a ele se refere como fonte de progresso na empresa, que se manifesta de duas formas: no aumento do conhecimento adquirido e na habilidade para o usar. Alchian (1950) considera-o uma fonte de inovação. E Arrow (1962, p. 157) refere-se ao *learning by doing*, considerando que "a produção poderia ser expressa em função da experiência, medida de forma apropriada". Com efeito, conforme Simon (1999) refere, o conhecimento cria-se a partir do reconhecimento de padrões familiares nas situações-problema e da investigação selectiva entre padrões alternativos de soluções, distinguindo as alternativas mais promissoras.

oras. Essa capacidade de reconhecimento e de investigação é baseada no conhecimento e na experiência adquirida anteriormente.

Na organização cruzam-se, assim, dois tipos de saber: o *conhecimento codificado ou explícito*, que está disponível para aprendizagem, e o *conhecimento tácito ou implícito*, baseado na experiência e ligado ao indivíduo e ao contexto da empresa, o que o torna "fluido e instável por natureza" (Kulki e Kosonen, 2001). O funcionamento organizacional depende destes dois tipos de saber: do nível existente e da sua interação proveitosa. Polanyi (1969) considera mesmo que estes dois tipos de conhecimento só fazem sentido quando se conjugam: "sem conhecimento tácito, todas as palavras, fórmulas, mapas e gráficos são desprovidos de sentido". Significa isto que é o conhecimento tácito que permite enquadrar e contextualizar o conhecimento explícito, dando-lhe sentido.

O Conhecimento Organizacional não é a Soma dos Conhecimentos Individuais

Se o conhecimento organizacional, para existir, passa pela intermediação individual das pessoas, este não se pode medir através da simples junção dos conhecimentos fragmentados de cada membro da organização. Na verdade, o *conhecimento organizacional* pode ser mais do que a soma dos *conhecimentos individuais* ou ser menos do que isso. Os dois tipos de conhecimento podem mesmo ser largamente divergentes. Significa isto que não basta que, ligado a cada indivíduo, haja um conjunto mais ou menos vasto de saberes para que isso se transforme num activo da organização. Este activo existirá na medida em que os conhecimentos individuais forem postos em comum e integrados com vista à criação de um saber colectivo, capaz de evoluir e ser mobilizado para a actividade organizacional, criando novos produtos e novos processos. Os conhecimentos individuais podem, então, traduzir-se em conhecimento colectivo mais avançado que a soma das partes ou simplesmente serem usados de forma fragmentada, não produzindo as sinergias necessárias à formação e ao desenvolvimento de um activo organizacional. É por isso que muitas vezes se verifica que organizações com o mesmo tipo de actividade, os mesmos suportes tecnológicos e com recursos humanos de qualificação de partida mais ou menos idêntica, têm capacidades diferenciadas de criar inovação. Como Nonaka (1991) refere, as empresas de sucesso são as que continuamente criam novo conhecimento, o disseminam na organização e o incorporam nas tecnologias e nos produtos. Na verdade, criar novo conhecimento não é uma actividade especializada dentro da organização, mas uma forma de estar em que cada um colabora com as suas iniciativas.

Podem, então, dizer-se que o conhecimento da organização não depende apenas dos saberes existentes, mas também das práticas através das quais a sua construção colectiva se efectua. Spender (1994, p. 123) considera mesmo que o conhecimento colec-

tivo está embebido nas práticas colectivas institucionalizadas na organização e suportase mais na interacção das acções dos indivíduos do que naquilo que eles conseguem explicitar. É emergente, porque se revela com a prática colectiva, pois, conforme Polanyi (1967) afirma, os indivíduos sabem mais do que aquilo que conseguem dizer e esse conhecimento manifesta-se através das suas acções.

Um Activo que se Constrói e se Acumula

A construção do conhecimento organizacional é um processo que se desenvolve ao longo do tempo e que comporta, para além do esforço individual, práticas colectivas que permitam a socialização e a integração dos diversos tipos de saber. Nonaka, Reinmoeller e Senoo (1998) resumiam este processo em quatro fases:

- a **socialização** - partilha do conhecimento tácito, ou seja, troca de experiências pessoais;
- a **externalização** - articulação e tradução do conhecimento tácito em formas que outros possam entender (codificação);
- a **combinação** - difusão, edição e sistematização do conhecimento fragmentado e codificado;
- a **internalização** - tradução do novo conhecimento codificado em tácito individual, através de novas experiências e exercícios.

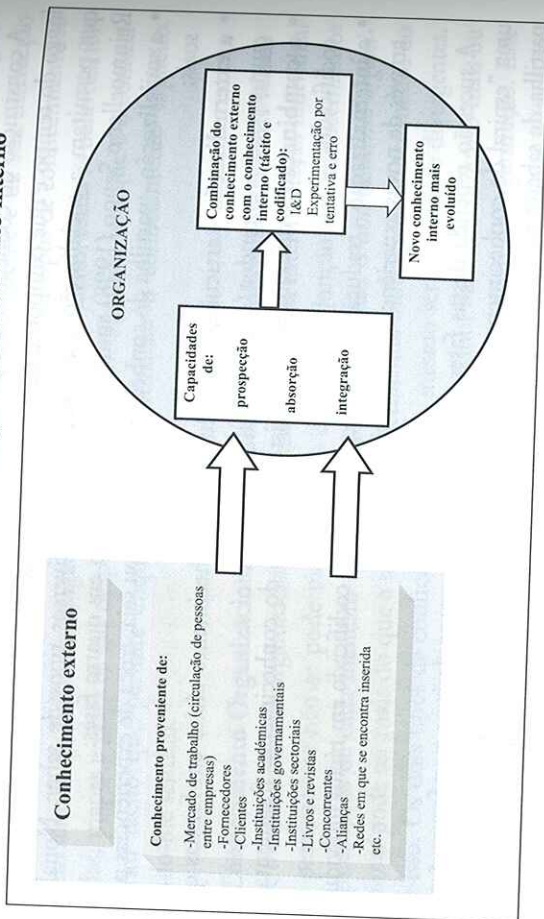
A sucessão repetida destas fases constitui o que o autor designa por formação de uma "espiral do conhecimento", ou seja, um progresso contínuo do saber através da partilha de saberes tácitos, da sua codificação, sistematização e integração com outros saberes codificados e, finalmente, da experimentação, que permite a criação de um novo conhecimento tácito mais evoluído que o anterior. Trata-se, claramente, de um processo de construção e acumulação, cujo progresso depende dos níveis sucessivos de desenvolvimento a que se for chegando, em que as práticas têm um papel tão importante quanto o tipo e qualidade de saberes envolvidos. Com efeito, a cultura de partilha, a transmissão efectiva e eficiente, a vontade de receber e aplicar são condições de maximização do conhecimento colectivo que se traduzem em rotinas organizacionais que potenciam: as comunidades de prática e redes que põem em contacto profissionais que estão dispersos na organização; a partilha e discussão de casos que transferem conhecimento tácito; as tutorias e formação em exercício; as recompensas pela partilha, são meios apontados, entre outros, para criar e reter conhecimentos na organização.

Neste processo criativo, há, contudo, um outro elemento a considerar: a relação entre o *conhecimento interno* e o *conhecimento externo* à organização.

As organizações são sistemas abertos e, por isso, a progressão interna do conhecimento não ocorre em circuito fechado, alimentando-se constantemente dos conheci-

mentos externos disponíveis no meio envolvente: clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros de alianças, redes em que a organização se encontra inserida, mercado de trabalho, instituições sectoriais, académicas, governamentais, etc.. Ao processo anterior junta-se, assim, a captação, absorção e integração do conhecimento externo no conhecimento interno.

FIGURA 1
Conhecimento externo na evolução do conhecimento interno



Mais uma vez, a capacidade de entender e aproveitar o conhecimento externo existente depende da acumulação anteriormente feita, em que o esforço interno de investigação e desenvolvimento e a experimentação por tentativa e erro têm um papel relevante. Esta capacidade de assimilação e absorção é diferente do *learning by doing*, porque enquanto este é tipicamente um processo automático, através do qual a empresa se torna mais eficiente a fazer o que já fazia antes, a capacidade de absorção e assimilação permite à empresa fazer coisas diferentes (Cohen e Levinthal, 1989, p. 570). É, por isso, que perante o mesmo conhecimento disponível (mesmo considerado apenas o de livre acesso) existem, nas diversas organizações, capacidades tão diferenciadas de o aproveitar.

Em meios envolventes turbulentos, a abertura ao exterior parece ser particularmente importante. Por exemplo, um estudo empírico sobre a indústria farmacêutica (Bresman, 2002) revela que, no desenvolvimento de novos produtos, as organizações que deixam flutuar o número e tipo de elementos das equipas, incorporando elementos externos no decurso dos projectos e que incentivam os membros a reter

experiência disso, têm melhores resultados que as organizações mais fechadas e estruturadas. Parece haver duas razões explicativas. A primeira deve-se ao facto de as tecnologias vindas do exterior serem diferentes das desenvolvidas internamente e a variação das equipas gera múltiplas opções para a organização trabalhar. A segunda deriva do desenvolvimento da capacidade de recompor as opções organizacionais de forma atempada e eficiente proporcionada por um historial de variação. Esta capacidade de integração do que é externo é construída ao longo do tempo de forma lenta através das redes pessoais, dos procedimentos flexíveis e das atitudes.

Todo este processo cumulativo é específico de cada organização, pois tendo uma componente fortemente comportamental e cultural, não é inteiramente replicável por outras organizações.

Sendo o conhecimento um recurso indispensável à inovação, e esta o sustento das vantagens competitivas numa época em que os ciclos de inovação são cada vez mais curtos, este *activo tornou-se estratégico* para a sobrevivência das organizações. Attingir elevados níveis de conhecimento, mantê-lo actualizado e em constante desenvolvimento para aplicações práticas, são formas de abrigo em relação à concorrência.

GESTÃO DO CONHECIMENTO E FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL

Gestão do Conhecimento: a Complexidade de uma Função

A gestão do conhecimento numa organização é, conforme já foi afirmado, uma função complexa que é transversal a todas as outras funções e a todos os níveis hierárquicos.

Basicamente, a abordagem a esta função tem-se centrado em dois aspectos principais:

- o *aspecto tecnológico*, ligado aos sistemas de informação;
- o *aspecto humano*, ligado aos comportamentos que permitem a construção de conhecimento organizacional.

O primeiro aspecto é, sem dúvida, importante. As tecnologias de comunicação e informação proporcionam, às organizações e às pessoas, vastas fontes de informação e comunicações mais rápidas para partilhar conhecimento. Permitem, ainda, codificar, armazenar e sistematizar conhecimento. Foi neste aspecto que se começaram por centrar as atenções de muitas organizações ao encetar, prioritariamente, a gestão do conhecimento como a gestão dos sistemas de informação, neles investindo intensivamente. Contudo, tal perspectiva revelou-se limitada, porque a produção de conhecimento não é uma questão meramente tecnológica. Está fundamentalmente ligada às pessoas e aos seus comportamentos e radica na aprendizagem e na cultura

colectiva. A tecnologia é útil, mas é apenas um suporte que facilita a criação de saber pelos indivíduos, "não é a única resposta para melhorar a partilha de conhecimento entre pessoas numa organização e entre organizações. Não substitui o conhecimento tácito dos seres humanos que está no centro do pensamento e da acção, nem evita a necessidade de relações pessoais que não se podem desenvolver exclusivamente através de meios electrónicos" (Walsham, 2001, p. 607).

A segunda perspectiva é centrada nas pessoas e revela a preocupação com a ligação entre indivíduos e com a partilha de experiências. Assenta, por isso, nas vertentes da aprendizagem e da cultura organizacional. Esta abordagem é hoje muito explorada.

Pode dizer-se, contudo, que a gestão do conhecimento não pode nem deve desprezar as duas vertentes referidas. O que faz sentido é atender simultaneamente aos aspectos tecnológicos e humanos e ao seu enquadramento mais geral que permite o desenvolvimento harmonioso da actividade. O conceito de *ecologia social*, como sistema em que as pessoas se integram - que abrange a cultura, a liderança, as pessoas, os processos, a estrutura, os sistemas de informação e os sistemas de recompensa -, parece ser apropriado (Govindarajan e Gupta, 2001, p. 141).

Este âmbito mais alargado de considerar a questão é importante, porque a vantagem competitiva das organizações depende do uso inteligente da tecnologia e isso tem a ver com as competências, motivações, comportamentos individuais e colectivos, que dependem da interacção dos aspectos referidos.

Gerir o conhecimento ultrapassa, assim, a gestão dos sistemas de informação e dos recursos humanos. Estende-se às condições de criação, retenção e mobilização do conhecimento para a actividade organizacional. À função de gestão do conhecimento cabe identificar e localizar o saber relevante, criar as condições e rotinas apropriadas para a partilha e troca de experiências e promover a integração desse conhecimento disperso e especializado¹, com vista à realização de tarefas produtivas, criando valor de forma mais eficiente que a concorrência. É esta a base da capacidade organizacional, fonte e sustento das vantagens competitivas.

O Conhecimento Relevante

Uma das questões importantes para a gestão do conhecimento é a identificação do conhecimento que é relevante para o desenvolvimento da actividade da organização. Uma parte não desprezível do conhecimento existente nas organizações é, por diversas razões, inútil, não sendo possível retirar dele qualquer contributo para o valor acrescentado. A identificação do conhecimento relevante é, por isso, essencial.

Nesta vertente, entre outros aspectos, há a considerar o *conhecimento utilizável*, isto é, o conhecimento que tem potencialidade para poder ser aplicado com vista a proporcionar à organização vantagens competitivas. É conhecimento utilizável o conhecimento *actualizado e acessível*. O conhecimento obsoleto não só é inútil, como tem custos elevados para a organização: custos de manutenção de "um peso morto" e custo de oportunidade de analisar e separar do conhecimento usável. O conhecimento inacessível é igualmente prejudicial. Pode estar inacessível por falta de localização ou, estando localizado, não estar disponível para aplicar, condição indispensável para a sua utilidade. Em ambos os casos há o custo de deter um recurso que não se usa.

Manter o conhecimento actualizado implica um esforço interno de investigação e de desenvolvimento, de formação contínua e de reposição do conhecimento que vai saindo. Manter o conhecimento acessível implica a sua localização interna e a criação de condições para que saia da esfera do meramente individual.

Mas, há também que ter em conta o *conhecimento ajustado* aos objectivos estratégicos, ou seja, o conhecimento necessário ao desenvolvimento das actividades que estrategicamente a organização define como importantes para a sua competitividade. E este merece uma particular atenção.

A Flexibilização das Organizações

Entendida como uma forma de sobreviver ao meio envolvente complexo e turbulento, a flexibilidade organizacional caracteriza-se por uma ampla agilidade de estrutura, contrapondo-se às estruturas fortemente integradas, potenciadoras de economias de escala que, até meados dos anos 70 do século passado, constituíam o protótipo da empresa rentável e eficiente. Flexibilizar a organização significa, assim, torná-la ágil na resposta aos novos perfis de procura, mais versátil nos processos e mais rápida a reagir às mudanças do mercado. É, portanto, uma forma de ajustar a organização às novas características do meio envolvente.

Verifica-se, deste modo, que as reestruturções organizacionais têm hoje, de uma forma ou outra, implícito este objectivo estratégico e são amplamente reconhecidos, na linguagem empresarial, termos a elas associados, como *downsizing*, *reengineering* ou *outsourcing*.

Estas reestruturções passam, também, pela definição clara das actividades que são verdadeiramente relevantes e daquelas que, sendo periféricas, não constituem apostas estratégicas da organização. Nesta perspectiva, a desintegração das actividades organizacionais possibilita a redefinição das fronteiras, mantendo no seu interior as activi-

dades nucleares, bem como outras essenciais não nucleares que lhes servem de protecção e de suporte, e externalizando as periféricas, onde outras organizações especializadas se apresentarão mais eficientes e competitivas. Deste modo, a organização poderá concentrar os esforços num número reduzido de actividades onde desenvolverá e manter vantagens competitivas desenvolvendo recursos, capacidades e inovação em melhores condições do que a concorrência. À flexibilidade juntar-se-ia, assim, uma eficiência acrescida com menores custos de estrutura. Deste modo, a empresa-organização tenderia a ser substituída por uma organização de empresas e economias de escala internas substituídas por economias de escala externas (Coffey e Bally, 1991).

O Impacto sobre a Gestão do Conhecimento

Os processos de flexibilização organizacional têm profundos reflexos na gestão do conhecimento e algumas implicações, nem sempre positivas, começam agora a ser avaliadas.

Perdas de Conhecimento e de Memória Organizacionais

As implicações directas de certos processos em moda, como *downsizing* e *reengineering*, em geral muito ligados ao emagrecimento das organizações em recursos humanos e à sua reconfiguração com hierarquias menos alongadas entre o topo e a base, se, por um lado, permitem aliviar a estrutura e dotá-la de novas competências e capacidades, têm originado, em muitos casos, *perdas de conhecimento*, que se traduzem, por vezes, em *perdas de memória organizacional*. Realizados a pensar nos custos, frequentemente não têm em consideração o saber e a experiência que saem com as pessoas sem deixar registos para as gerações seguintes. Estas perdas não são facilmente recuperáveis e deixam, durante longo tempo, uma desarticulação no conhecimento organizacional que chega a pôr em risco aspectos fundamentais para a organização. Reflexos, por exemplo, sobre a qualidade e segurança dos processos são frequentes.

Ligados a estes processos estão, por vezes, os planos de reforma antecipada que "limpam" a organização de uma faixa etária considerada menos flexível e criativa, para dar a oportunidade de refrescamento com a injeção de sangue novo nos vários níveis hierárquicos. Começando por ser considerados importantes para requalificar as organizações, reconhece-se hoje que aplicação descuidada destes processos pode ser contraproducente e produzir efeitos adversos de dimensão assinalável. De resto, mesmo quando se trata de reformas normais, a falta de planeamento destas saídas tem levado várias organizações a confrontarem-se posteriormente com falhas graves de conhecimento que, entretanto, não foi partilhado com os mais jovens. Não é certamente por acaso que, em grandes empresas, como a Delta Airlines, Nasa ou Shell, se começa a pensar em soluções práticas para reter esse conhecimento, sabendo que, conforme afirma De Long (2002), o desafio posto pela alteração demográfica é com-

plexo e requer estratégias de retenção multifacetadas, bem como um empenho a longo-prazo. E este é um desafio da gestão que veio para ficar.

Gestão Diferenciada do Conhecimento

Outro tipo de efeitos sobre a gestão do conhecimento está ligada à desintegração das actividades da organização.

À definição de actividades nucleares, essenciais não nucleares e periféricas, corresponde também a identificação dos vários tipos de conhecimento associados e, consequentemente, do grau de aprofundamento e desenvolvimento que cada um deverá ter dentro da organização. Assim:

- às actividades nucleares estarão ligadas as competências vitais e o conhecimento capaz de as construir, manter e desenvolver. A gestão do conhecimento procurará as condições apropriadas à criação interna de centros de excelência nesta área;
- às actividades essenciais não nucleares corresponde um conjunto de conhecimentos que interessa reter e gerir internamente, embora sem o aprofundamento do conhecimento estratégico anteriormente referido;
- às actividades periféricas corresponde o conhecimento que pode ser externalizado sem perda de competitividade, beneficiando, eventualmente, de vantagens na eficiência e nos custos.

Uma implicação directa desta definição é a necessidade de *gerir de forma diferenciada* os vários tipos de conhecimento, adquirindo, acumulando e mobilizando em função dos objectivos estratégicos.

Cabe, agora, colocar a questão de saber se a parte do conhecimento que é periférico e, portanto, passível de ser adquirido no mercado em vez de produzido internamente, deve implicar ausência de preocupações com a sua gestão ou, mais simplesmente, se quando se opta pelo *outsourcing* isso deva ser equivalente a descartar a produção e a responsabilidade sobre o conhecimento envolvido.

Um dos problemas que o *outsourcing* levanta é a dependência em relação ao exterior. Até que ponto o alívio da gestão das tarefas e conhecimentos compensa os potenciais efeitos adversos que a prestação de terceiros pode ocasionar, relacionados com a qualidade, o preço e os prazos?

Este problema reveste-se de dois aspectos importantes: o primeiro tem a ver com a existência de mercados concorrenciais de prestação dessas actividades e o segundo com as características de funcionamento desses mercados. Com efeito, existem duas condições básicas de partida para a preservação da independência organizacional: a

existência de alternativas credíveis e a transparência nas relações entre agentes. Independentemente das situações particulares que caso a caso sempre se colocam, é à volta destas condições que provavelmente as questões fundamentais se centram.

Uma parte das actividades que as organizações externalizam diz respeito à produção de bens físicos, mas outra parte substancial são serviços de conhecimento intensivo. Se, na produção de bens físicos, o funcionamento do mercado é facilmente perceptível através dos instrumentos e modelos de análise tradicionais - entende-se com alguma clareza os determinantes da oferta e da procura, a formação dos preços e avalia-se e compara-se a qualidade dos produtores -, já nos serviços o mesmo não acontece e é talvez neste domínio que problemas mais complicados podem surgir.

Na verdade, se é possível com alguma facilidade conhecer a estrutura da oferta, saber o número e a dimensão dos prestadores e por aí avaliar a maior ou menor facilidade de dispor de alternativas credíveis, o mesmo não se pode dizer quando se procura entender o funcionamento do mercado: os factores determinantes da procura, a fixação do preço dos serviços, a percepção da qualidade e a sua relação com o preço, a comparação de qualidade entre prestadores ou, ainda, as formas e regras de concorrência entre eles.

Sendo os serviços por natureza intangíveis e a sua produção geralmente dependente da qualidade da interacção entre os prestadores e os clientes, o jogo da oferta e da procura na determinação do preço assume contornos diferentes dos geralmente conhecidos para a produção de bens físicos. Com efeito, o que o cliente está disposto a pagar por um determinado serviço depende daquilo que avalia como sendo a sua qualidade e esta está frequentemente ligada a factores de elevada subjectividade, como sendo a confiança e o bom relacionamento com o prestador estabelecido durante a prestação do serviço. É, assim, frequente que a imagem que a organização considera ter no mercado se revele como um factor muito importante a ter em conta na fixação do preço dos serviços que presta e que isso venha a ser também um factor relevante para o cliente na escolha do prestador (Murteira, Nicolau, Mendes e Martins, 2001).

Sendo conhecida que a razão que leva muitas organizações a procurar empresas especializadas em determinadas actividades é o facto de não possuir, ou não desejar ter, competências internas nessas áreas, em situações em que o mercado é pouco transparente, a independência em relação ao exterior pode ficar comprometida. Significa isto que, à falta de conhecimento suficiente para explicar as tarefas e os resultados que deseja obter, para verificar se o pretendido foi alcançado e se os preços praticados estão dentro do limite da razoabilidade, dadas as alternativas possíveis, as organizações ficam sujeitas ao diagnóstico externo realizado, às soluções propostas e

executadas e aos resultados de tudo isso, o que só casualmente pode ter a ver com a satisfação das necessidades efectivamente existentes. E esta é uma questão pouco discutida e quase sempre arredada da exaltação dos modelos de organização flexível.

CONCLUSÃO

Procurou fazer-se uma reflexão sobre as implicações dos processos de flexibilização das organizações na gestão do conhecimento, pondo em destaque alguns efeitos perigosos destes processos, por vezes apresentados como soluções infalíveis para as empresas se adaptarem às mudanças num meio envolvente turbulento.

A falta de percepção destes feitos deriva, em parte, do facto do conhecimento organizacional ser um activo com características específicas, cuja aquisição não é pronta, mas resulta de um processo de acumulação ao longo do tempo em que se cruzam vários tipos de saberes e de práticas que o tornam diferente dos conhecimentos individuais.

A gestão deste activo é uma função complexa que envolve os aspectos tecnológicos e humanos e se enquadra num âmbito mais largo da estrutura, processos, liderança e sistemas de recompensa. Esta complexidade deriva, também, da necessidade de gerir de forma diferenciada os vários tipos de conhecimento organizacional em função da relevância relativa que os objectivos estratégicos lhe concedem. Neste contexto, a flexibilização da organização implica a definição do conhecimento nuclear, do conhecimento essencial não nuclear e do conhecimento periférico, e a necessidade correspondente de tratar cada um deles de forma diferente. Se em relação ao conhecimento que se decide manter no interior da organização, não existem dúvidas que necessita ser gerido, o mesmo não acontece com o que, por razões estratégicas, se externaliza, passando para o domínio de outras organizações a sua responsabilidade. Deverá ou não manter-se um certo nível de competências internas? A conclusão possível desta reflexão é que haverá sempre vantagem em deter o nível indispensável que garanta à organização o controlo sobre os resultados pretendidos. Não acautelar esta vertente poderá pôr em causa os seus próprios objectivos estratégicos.

O mesmo se poderá dizer da falta de atenção à desarticulação do conhecimento organizacional que as saldas em massa de recursos humanos podem provocar. Planeadas para aliviar a organização, podem comprometer a sua actividade por lhe amputar o conhecimento e a experiência que não podem, a curto-prazo, ser repostos. E estes são resultados que só agora começam a ser equacionados.

NOTA

1. Grant (1996) considera que o papel primário da empresa, e a essência da capacidade organizacional, é a integração do conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCHIAN, A. (1950). «Uncertainty, Evolution, and Economic Theory». *Journal of Political Economy*, LVIII, pp. 211-221. (Reimpresso em U. WITT (ed.), 1993, *Evolutionary Economics*. Cap. 4, pp. 65-75).
- ARROW, J. K. (1962). «The Economic Implications of Learning by Doing». *Review of Economic Studies*, vol. 29, pp. 155-173. (Reimpresso em **Production and Capital**. Collected Papers of Kenneth J. Arrow, The Belknap Press of Harvard University Press, 1985, pp. 157-180).
- BRESMAN, H. (2002). «The Experience-Curve of Capability Management». In J. Birkinshaw e P. Hagström (eds.), **The Flexible Firm - Capability Management in Network Organizations**, pp. 63-81, Oxford.
- CHOEN, W. M. e LEVINTHAL, D. A. (1989). «Innovation and Learning: The Two Faces of R&D». *The Economic Journal*, vol. 99, pp. 569-596.
- COFFEY, W. J. e BAILLY, A. S. (1991). «Producer Services and Flexible Production - An Exploratory Analysis». *Growth and Change*, vol. 4, no. 22, pp. 95-117.
- DE LONG, D. W. (2002). **Better Practices for Retaining Organizational Knowledge: Lessons from the leading edge**. Research Report. Accenture Institute for Strategic Change, November.
- GOVINDARAJAN e GUPTA (2001). **The Quest for Global Dominance - Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage**. Jossey-Bass - A Wiley Company, S. Francisco.
- GRANT, R. M. (1996). «Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration». *Organization Science*, vol. 7, no. 4, pp. 375-387. (Reimpresso e incluído em **Knowledge and Strategy**, M. H. Zack (eds.), 1999, pp. 133-153).
- KULKKI, S. e KOSONEN, M. (2001). «How Tacit Knowledge Management Explains Organizational Renewal and Growth: The Case of Nokia». In I. NONAKA e D. TEECE (eds.), 2001, **Managing Industrial Knowledge: creation, transfer and utilization**. Sage Publications, pp. 244-269.
- NONAKA, I. (1991). «The Knowledge-Creation Company». *Harvard Business Review on Knowledge Management* (reimpressão), 1998, HBR Press, pp. 21-46.
- NONAKA, I.; REINMOELLER, P. e SENOO, D. (1998). «Management Focus: The ART of Knowledge Systems to Capitalize on Market Knowledge». *European Management Journal*, vol. 16, no. 6, December, pp. 673-684.
- PENROSE, E. (1959). **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford University Press, Inc., N.Y..
- POLANYI, M. (1969). **Knowing and Being**. Routledge and Kegan Paul, London.
- SIMON, H. A. (1999). «The Many Shapes of Knowledge». *Revue d'Economie Industrielle*, no. 88, 2º Trimestre, pp. 23-39.
- SPENDER, J. C. (1994). «Organizational Knowledge, Collective Practice and Penrose Rents». *International Business Review*, vol. 30, no. 4, pp. 353-367. (Reimpresso e incluído em M. H. ZACK (ed.), **Knowledge and Strategy**, 1999, pp. 117-132).
- WALSHAM, G. (2001). «Knowledge Management: The benefits and limitations of computer systems». *European Management Journal*, vol. 19, no. 6, pp. 599-608.

O círculo virtuoso precisa de um motor de arranque

LADISLAU DOWBOR